الإدارة الإستراتيجية للمكتبات
في ضوء أتجاهات الإدارة المعاصرة

الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية

السعيد مبروك إبراهيم



الإدارة الاستراتيجية للمكتبات

في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة

«الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية»

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
إبراهيم، السعيد مبروك
الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: "الجودة الشاملة- الهندرة - إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية.
تأليف: السعيد مبروك إبراهيم
ط1- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
395 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 1-78-6298-977-978
1- المكتبات
2- المكتبات- تنظيم وإدارة أ- العنوان
ديوي: 027,7 رقم الإيداع: 2012/1569

الطبعة الأولى - يناير 2012
الطبعة الثانية - إبريل 2012
الطبعة الثالثة- يناير 2014



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الإدارة الاستراتيجية للمكتبات

في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة

« الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية »

تأليف

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات - جامعة كفر الشيخ

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ {32/2})

صدق الـلـه العظيم

(سورة البقرة: 32)

المحتويات

مقدمة الطبعة الثالثة

يتنـاول هـذا الكتـاب سـبل تطـوير الأداء الإداري الإسـتراتيجي بالمكتبـات وفـق النظريـات والاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفـة والإدارة الإلكترونيـة وفى سبيل عرض تلك الاتجاهات الإدارية المعاصرة نسوق نبذة عن كل اتجاه ونترك للقارئ أن يغـوص في أعماق هذا العمل من أجل الإحاطة بالمزيد في سبيل تطوير العمل الإداري الإستراتيجي بالمكتبات.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية في المكتبـات التـي تمثـل مكانـا مثاليـا لتنفيـذ إدارة الجـودة الـشاملة حيـث تمثـل المكتبـات مـنظمات خدميـة مـسخرة لخدمـة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها.

يتطلب تطبيـق إدارة المعرفـة تهيئـة بيئـة المنظمـة للوصـول إلى أقـصى اسـتفادة ممكنـة مـن المعرفة ، بحيث تكون بيئة مـشجعة عـلى الإدارة الفعالـة للمعرفـة، ومـن ثـم يمكـن تخـزين ونقـل وتطبيق المعرفة.

الهندرة هي إعـادة التفكـير بـصورة أساسـية وإعـادة التـصميم الجـذري للعمليـات الرئيـسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية ويتميز منهج الهنـدرة عـن المنـاهج الأخـرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين.

الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات وهى تتعدى بكثير مفهـوم الميكنـة الخاصة بإدارات العمل داخـل المؤسـسة والمكتبـات، إلى مفهـوم تكامـل البيانـات والمعلومـات بـين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسـة وإجـراءات عمـل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقـة سـواء الداخليـة أو الخارجية.

إن هذا الكتاب يمثل نبراسا لكل مديري المكتبـات للأخـذ بأحـد أسـاليب الإدارة المعـاصرة ، في سـبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات .

الناشر

مقدمة الطبعة الأولى

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها.

ولا شك أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

والأداء الإداري هو كافة الجهود والممارسات التي تبذل والتي تتضح بصورة ملموسة، من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسئوليات، بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب وبالنوعية وبالكفاءة والفاعلية المناسبين وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك.

وفي سبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات، فإن هذا الكتاب يتناول سبل إدارة تلك المكتبات وفق النظريات والاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وفي سبيل عرض تلك الاتجاهات الإدارية المعاصرة نسوق نبذه عن كل اتجاه، ونترك للقارئ أن يغوص

في أعماق هذا العمل من أجل الإحاطة بالمزيد في سبيل تطوير العمل الإداري بالمكتبات.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء والإنتاج والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أكمل أداء ممكن. والمكتبات تمثل مكانا مثاليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها.

إن إدارة المعرفة، تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر- القدرة على التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وتعد هذه العمليـة المهمـة الـضرورية والهـدف الأسـاسي لإدارة المعرفـة في المكتبـات ومرافـق المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيـه القاعـدة المعرفيـة مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مرفـق المعلومـات في حـالات صـنع القـرار والأداء الـوظيفي. ويمكن أن يكون اسـتخدام المعرفـة مبـاشر مـن خـلال اسـتخدام قواعـد البيانـات والمعرفـة المجهـزة للاستخدام كتلـك التـي يـستخدمها المـدراء في اتخـاذ بعـض القـرارات، أو أن يكـون تطبيـق المعرفـة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظـف المكتبـة مـن خـلال الاتـصال بالعـاملين وتبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أداءه في العمـل. وخـلال هـذا التطبيـق للمعرفـة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

الهندرة هي إعـادة التفكـير بـصورة أساسـية وإعـادة التـصميم الجـذري للعمليـات الرئيـسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمـة والجـودة والتكلفـة وسرعـة إنجـاز الأعمال. والهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإداريـة المـستخدمة فقـط بـل تتجاوزهـا إلى الأعـمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال، من أمثلة الأسئلة التي تطرح: لمـاذا نقـوم بـالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل ؟ هل ما نقوم بـه ذو قيمـة مـضافة تـساعد في تحقيق رسالة وأهداف الشركة ؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيـت عليهـا الأعـمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

ويتميز منهج الهندرة عن المنـاهج الأخـرى بتركيـزه عـلى العميـل لأنـه مـصدر رئيسي للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجـات العميـل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة، لهذا العميل. لذلك تبرز هنا أهمية مرحلـة الاستماع لصوت العميـل ضـمن مـنهج الهنـدرة التـي تهـدف إلى التعـرف عـلى آراء

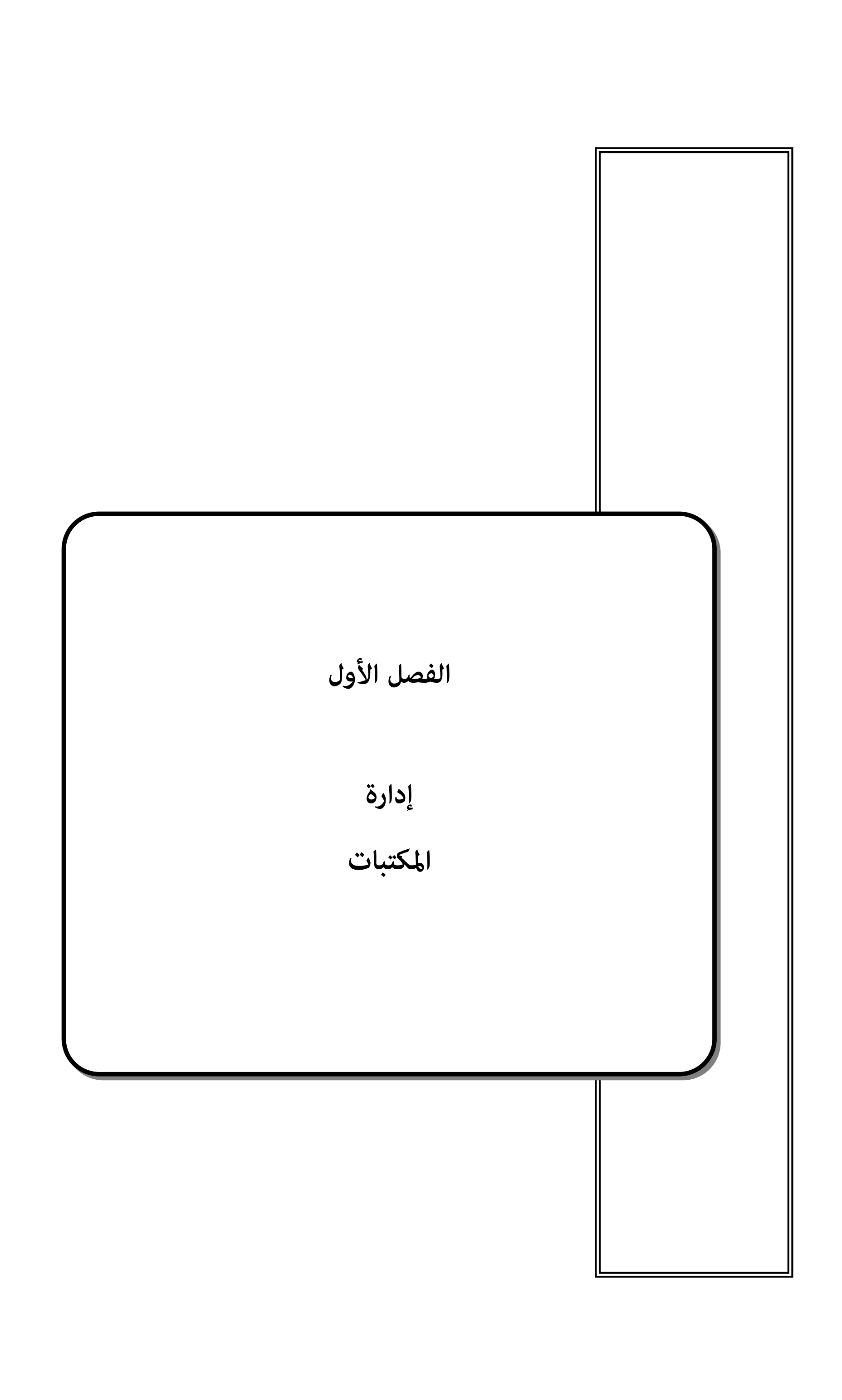
العميل، وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج.

الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة والمكتبات، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

ومن هنا كانت هذه الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، تمثل سبلا لتطوير الأداء الإداري بالمكتبات، في ظل تطورات العصر، وحاجات المستفيدين المتغيرة. وهذا ما يتناوله هذا الكتاب في الفصول التالية. وكان هذا الكتاب يمثل نبراسا لكل مديري المكتبات للأخذ بأحد أساليب الإدارة المعاصرة، في سبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات.

السعيد مبروك إبراهيم



الفصل الأول

إدارة

المكتبات

الفصل الأول

إدارة المكتبات

تعد الإدارة ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع، ولذلك أصبح الاهتمام الـذي توليـه المجتمعـات الحديثـة لـلإدارة كبـيرا، وخاصـة الـدول الناميـة منهـا، فتـأثير الإدارة في العمليـة الإنتاجية سلبا أو إيجابا، أهم كثيرا من تأثير عنـاصر الإنتـاج التقليديـة الأخـرى مـن رؤوس أمـوال أو موارد أخرى مادية أو بشرية.

وتزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنـشطة البـشرية وأتـساعها مـن ناحيـة، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخـرى، ومـع مـا تحدثـه التطـورات التقنيـة في عالم الإدارة والاتـصال وتكنولوجيـا المعلومـات، أصـبح عـلى القـائمين بـأعمال الإدارة أن يعملـوا عـلى التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظـيم البـشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرهما على الكفاءة الإنتاجيـة للمؤسـسات والأفـراد ضـمن بيئـة ديناميكية متغيرة.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط العمل بالمكتبات، وتنوعت أهـدافها، مما دعي إلى تطوير النظم الإدارية التي تحكم العمل بها.

مفهوم الإدارة:

وهناك تعريفات متعددة للإدارة يعكس كل منها مرحلة فكرية معينة، وخلفية معينة، وتعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد، وتعالج جانبا من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطا "عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة. [1]

والإدارة هي "ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها"[2].

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها "نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفى ظل ظروف خارجية محيطة"[3].

---

(1) على منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم.- القاهرة: مجموعة النيل العربية. 1990.ص 21.

(2) عبد اللـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الإسكندرية: دار المعرفة، 2001.ص 17.

(3) حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية.- القاهرة: دار غريب للطباعة، 1994ص 29.

كما تعرف الإدارة بأنها "مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة"[1] كما تعرف الإدارة بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة والمستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية والمادية للحصول على أكمل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال ونجاحها، وكذلك يشبع حاجات ورغبات جماهيرها في الداخل والخارج"[2].

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: "العلم الذي يبحث الوظائف التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات، والإشراف عليه بهدف تقديم الخدمات أو الإنتاج على خير وجه، وبما يحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي حدود الموارد المتاحة".

ولقد اتفقت تعريفات الإدارة على أنها عملية – والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف- ولا شك أن العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة.[3]

---

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية.- عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996 ص 108.

(2) المصري، محمد عصام. أساسيات العملية الإدارية.- القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر والتوزيع، 1985 ص 12

(3) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية: الإسكندرية(د.ن) 1997.ص5.

نشأة الإدارة وتطورها:

إن إسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتى من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلى تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالإضافة إلى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل.

الممارسات الإدارية:

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لعل كل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل ذلك يصدر عن إرادة وله هدف. والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني- عاقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعى لتحقيقه.

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة.

الفكر الإداري:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جليا في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقا للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

علم الإدارة:

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته، هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الإدارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الإنسان، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

ولقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت

النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمرا مألوفا، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

أسباب ظهور علم الإدارة وتطوره:

1 - الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولى لعلم الإدارة.

2 - زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.

3 - التطور التكنولوجي الحديث.

4 - الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مدارس الفكر الإداري:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الإدارة.

أولا: المدرسة الكلاسيكية[1]

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتـي تمثـل الرافـد الأول للفكـر الإداري في أواخـر القـرن التاسـع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عـدة تيـارات كانـت سـائدة خـلال هـذه الفـترة، وكـان محـور تفكـير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتقوم المدرسة الكلاسيكية على نظريتين أساسيتين هما:

- النظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية

أ- النظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلميـة، وقـد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطيـة إلى وصـف الجهـاز الإداري للتنظـيمات، وكيـف يـؤثر عـلى الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطيـة أن يـصف النمـوذج المثـالي للتنظـيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي[2].

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نـسبيا لمـا يتـضمنه مـن معـان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب وCracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعنـي سـلطة المكتـب أو حكـم المكتـب، وبعبـارة أخـرى فـإن البيروقراطيـة

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.ص59.

(2) على شريف. إدارة المنظمات الحكومية.- الإسكندرية: الدار،2003.ص285.

تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

1 - قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص ومميزات معينة.

2 - وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

3 - وقد تستعمل البيروقراطية بمعني السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

4 - وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5 - ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

6 - هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة سلفا.

7 - قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8 - قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدرا للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية[1]:

1 - هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع الأنشطة والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3 - توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.

4 - هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام.

5 - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية.- مرجع سابق ص 54.

التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد السواء.

6 - تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتبا.

7 - يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف.

8 - إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عملة محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

9 - تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم تلك المحاولات على تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، ألا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أو ضحت هذه

التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

ب- نظرية الإدارة العلمية[1]

إذا كانت النظرية الأولى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر، فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900- 1925م، على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظرا لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية وأتساعها بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في أسواق التصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم، وقد ساعدت التعريفة الجمركية أنذاك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت، اضطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية أخرى، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة، فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة - القاهرة: مجموعة النيل العربية،1999.ص 59.

الصناعية بميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة، ولم يكن هناك تدريب للعاملين، فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية، ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور.

وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وايميرسون وهنرى جانت وغيرهم..، فقد بدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية، وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريديك تايلور(1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.[1]

---

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية.- الإسكندرية(د.ن) 1997.ص57.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداؤه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان. الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصا على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنويا، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماما كالآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقا لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، وتدخلت النقابات العمالية، وأخيرا تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلى أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية، فلها إيجابياتها، إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأول

في التفكير العلمي، كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم، والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوبا، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة، وأساس التنظيم والأساليب.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

نمى اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية ومبادئها

المدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار. وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر بسلوكيات أفرادها وأن شعور الفرد وإحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والجهد والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وبالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات.[1]

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية.- الإسكندرية(د.ن) 1997.ص75.

مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماما مبادئ المدرسة الكلاسيكية وتتمثل فيما يلي:

1 -الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على انه لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي. وان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه. ويعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المنظمة وذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة وذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

2 -فرضية الإنسان السلوكي:

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته ورغباته المختلفة اقتصادية كانت أو إنسانية، أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد والتوجيه من طرف الإدارة. والاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار وبذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

3 -التنظيم المغلق:

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتـأثر هـذا النظام بالتغيرات التـي تحـدث في الظـروف البيئيـة وبمعنـى أخـر هـي أن كـلا مـن الإدارة والعـمال تتوقف سلوكياتهم وإنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعـدى البيئـة الخارجيـة لهـا ولوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهـداف التنظـيم وأهـداف وحاجات أعضاء التنظيم. وتصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يـصبح التنظـيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل.

4 -التنظيم نظام غير الرسمي:

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القـوانين المسطرة من طرف المنظمة والتي يعمل بها الأفراد وتتأثر أيـضا بـالمحيط الـذي يعمـل فيـه وبـصفة خاصة هو أنماط العلاقات بـين المجموعـات وأنمـاط تفـاعلهم مـع بعـضهم الـبعض وعمليـة تكيـف التوقعات المتبادلة.

أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

1- نظرية العلاقات الإنسانية(1)

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفـراد المختلفـين في المشروع وأساليب التفاعل التي تـتم بيـنهم وبـذلك فـإن العلاقـات الإنـسانية هـي نتـاج طبيعـي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

---

(1) عبد اللـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظريـة والممارسـات الواقعيـة.- الإسكندرية: دار المعرفة، 2001.ص 63.

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج. فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب.

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح وأساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية. ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد ورغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أو ضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

عيوب مدرسة العلاقات الإنسانية:

1 - إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. ألا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقص بينها.

2 - أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين.من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما أن هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3 - أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

4 - إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، وبأن المصنع أو مكان العمل، هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما يحتويه من تصارع وتنافس، ومحاولات للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية.

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل، قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع، حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني والإنتاج، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال، وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير معقول، قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي

5 - أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي، تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6 - إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافأة غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ثالثا: المدرسة الحديثة في التنظيم

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والمدرسة السلوكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1 - نظرية التوازن الوظيفي.

2 - النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد، والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة الفعالة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فإنهم بحاجة إلى ما يرشدهم إلى طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهو ما يمثل اللوائح التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

أنواع الإدارة ومستوياتها

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسئولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية[1]:

1 - الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

2 - الإدارة الوسطى أو التنفيذية: وهى تلك التي تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم.

3 - الإدارة المباشرة: وهى التي تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل،

(1) على السلمي. السلوك التنظيمي.- القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1988.ص 22.

ثم تقوم بـالإشراف المبـاشر عليهـا ومتابعـة تنفيـذها ورفـع تقـارير الإنجـاز للمـستويات التـي تعلوها.

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث مـن أعبـاء تعتـبر متكاملـة وليـست متناقـضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر في شاغل كل منها مهـارات معينـة تختلـف بـالطبع مـن مستوى لآخر.

علم الإدارة وأهميته

الإدارة نشاط إنساني هام لا يمكن الاستغناء عنه أو العمل بدونه حيث تـؤدي الإدارة الناجحـة إلى استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كـما تـؤدي إلى إنتاجيـة أعـلي، ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهـة التغـيرات والظـروف البيئيـة المختلفـة، والتـي منهـا الظـروف الـسياسية والاقتـصادية، والثقافية، والاجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتـصدر قيـادة عنـاصر الإنتـاج، وتعمـل عـلى تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الإنتاج، وذلـك بتحقيـق التـوازن بـين المـوارد والإنتـاج، وتـدريب القـوي العاملـة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- تعتـبر الإدارة الفعالـة وسـيلة مـن وسـائل تطـوير الشخـصية الوظيفيـة للأفـراد، وجعلهـا أكـثر انسجاما مع طبيعة العمل.

وظائف الإدارة[1]

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلى الوظيفة التالية. ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي:

1 - **التخطيط:** ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

2 - **التنظيم:** ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسئولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

3 - **التوجيه:** ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا، ولاسيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل،

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة. مرجع سابق ص 27.

وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموما وظيفة التوجيه بصورة عامة[1].

4 - **الرقابة:** وبواسطة الرقابة نتمكن من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلا.

المكتبات

قبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات، يجدر بنا أن نتعرف على مفهوم المكتبة ووظائفها والعمليات التي تتم داخلها عرفت المكتبة عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد.

تعددت تعريفات المكتبة ألا أنها تصب جميعها في مضمون واحد، هو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها بأنها "إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات"[2]

ويمكن للباحث تعريف المكتبة بأنها "مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي".

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات في بعض الأحيان

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق.ص 150.

(2) غادة عبد المنعم موسي. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها وخدماتها وتمويلها.- الإسكندرية: ص 160.

كمترادفين، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل، تندرج تحته المكتبات.

ومن جانب آخر يشير حشمت قاسم إلى أن النظرة إلى المكتبة تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة على مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسئولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات[1].

أنواع المكتبات:

تختلف أنواع المكتبات باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه، ويمكن حصر تلك الأنواع فيما يلي:

1- **المكتبة المركزية:** وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات[2].

2- **مكتبات الكليات:** وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات، وتوجه خدماتها

(1) حشمت قاسم.- المكتبة والبحث. ص

(2) احمد بدر: المكتبات: دراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- ط2.- القاهرة: مكتبة غريب.(د.ت) ص 236.

لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها[1].

3- **مكتبات الأقسام**: وتقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة تخصص القسم التابعة له، وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في التخصصات المختلفة[2].

أهداف المكتبة:

تستمد المكتبة أهدافها من أهداف الجامعة نفسها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ذاتها، ويمكن حصرها فيما يلي:

1- دعم وتطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق اختيار واقتناء وحفظ وتنظيم المواد التي ترتبط بالمنهج الدراسي.

2- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات، وحفظها وتنظيمها وتيسير سبل الإفادة منها.

3- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين.

---

(1) عبد اللطيف صوفي: مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات.- منشورات جامعة قسطنطينة، 2001.ص 104.

(2) أبو الفتوح حامد: المدخل إلى علوم المكتبات.- الإسكندرية: دار الثقافة العلمية،2001.ص52.

وظائف المكتبات:

تنبع وظائف المكتبات من أهداف الجامعة ووظائفها، ولعل أهم وظيفة رئيسية للمكتبة هي تجميع أوعية المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة تجميعا واعيا هادفا، وإعداد تلك المصادر فنيا بحيث يسهل على المستفيدين من المكتبة الوصول إليها بأسرع وقت وأقل جهد، ولا يقف دور المكتبة عند هذا الحد بل تتعداه إلى القيام بالدور التعليمي لاستخدام مقتنياتها استخداما فعالا وجيدا للحصول على المعلومات وطرق استرجاعها.

ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها المكتبة إلى فئتين رئيسيتين هما: (1)

أولا: الوظائف الإدارية: مثل

أ - تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

ب- الاتصال بالمسئولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

ج- اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ثانيا: الوظائف الفنية: مثل

أ - بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

ب- تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التكنولوجيا المناسبة.

---

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب،1978،ص 30.

ج- تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلى أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك للحصول على أكمل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات ومرافق المعلومات ووسيلة تقدمها ورقيها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

إدارة المكتبات وأهدافها:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

أهداف إدارة المكتبات[1]:

1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانات المتاحة.

2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.

5- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

---

(1) ربحي مصطفي عليان.- إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.- عمان: دار صفاء، 2002 ص 25.

7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

8- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.

4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.

5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.

6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبني.

7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسئولة.

إدارة المكتبات ومميزاتها[1]:

أولا: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثانيا: إدارة المكتبات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثا: العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

رابعا: إدارة المكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعنى الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامسا: إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية.

سادسا: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

وظائف الإدارة بالمكتبات:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض

---

(1) ربحي مصطفي عليان.- مقدمة في علم المكتبات والمعلومات ص 313.

أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هـذه الوظـائف إلى مجموعـة متداخلـة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وعلي ذلـك فـإن الإدارة الفعالـة للمكتبـات تعتمـد على[1]:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة.
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- توفير الميزانية الكافية.

وفيما يلي عرض سريع لتلـك الوظـائف، يعقبـه التركيـز عـلى اللـوائح كمـدخل لتحليـل لـوائح العمل بالمكتبات الذي هو موضوع هذه الدراسة.

أولا: التخطيط:

طبيعة التخطيط:

يمكننا القول بأن التخطيط ينطـوي عـلى اختيـار الأهـداف والـسياسات، وقواعـد العمـل والـبرامج والإجراءات الخاصة بمستقبل المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط عـلى الاختيـار مـن بـين عـدة حلـول بديلة لموقف معين، وهو الوظيفة الأولى للمدير حيـث يقـوم بدراسـة جميـع الحلـول المتاحـة وتجميـع الحقائق والبيانات ودراسة النتائج المتوقعة من كل حل ثم اختيار أحسن الحلـول ووضـع خطـة منظمـة لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه

---

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- القـاهرة: مكتبـة غريب، 1978.ص 77

والتنسيق والرقابة[1]. والتخطيط ببساطة هو "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة[2].

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشأن الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات.

والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط، وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فإن النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون أهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط وفي درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها.

---

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010. p21.

(2) صبيح إيهاب محمد رزيق. الإدارة الأسس والوظائف.- الإسكندرية: دار الكتب العلمية،2001 ص 17.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ ألا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما أنه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

1- مفهوم التخطيط[1]:

التخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهد محددين. ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة، ومن المنظور الإداري فإنه يعنى:اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها. وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والناتج الأساسي لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام.

(1) عثمان غنيم. التخطيط: أسس ومبادئ عامة.- عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2006م.، ص 27.

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بأنه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته " ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

أن التخطيط يهتم أولا بالحقائق ويستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وتم إعداد الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي وتصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولابد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط. ويهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التتابع المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائما أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار أنسب

الطرق الملائمة، من بين الطرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية اتخاذ القرارات.

2- أهمية التخطيط وخصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة على التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية[1]:

1- **مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

- أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أكمل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح

(1) عبد الغفار حنفي. اساسيات تنظيم وإدارة الاعمال.- الإسكندرية: دار الجامعة،2004.ص 173.

عملية التخطيط أسهل وأيضا بعـدما يتحـدد الإجـراء المناسـب فـإن الأمـر يتطلـب وضـع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

- وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلازالت عملية التخطيط يكتنفهـا الكثـير مـن الصعوبات، لأن هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبـصفة عامـة فـإن التغيـير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- **التركيز على الأهداف:** تسعى المـنظمات وكـل إدارة فيهـا للوصـول إلى أهـداف محـددة ولكـن البـدائل التـي يتـضمنها التخطـيط تـؤدي بطـرق مختلفـة إلى هـذه الأهـداف، ومجـرد القيـام بالتخطيط يركز الاهتمام عليهـا والخطـط الـشاملة للمنظمـة والمعـدة بطريقـة جيـدة، تخلـق الوحدة والتعـاون وتقـضي عـلى التـضارب بـين الإدارات، والمـدير الـذي يـستغرق كـل وقتـه في المـشاكل اليوميـة الملحـة، يمكنـه أن يلجـأ إلى التخطـيط لمـساعدته عـلى التطلـع إلى المـستقبل وسـوف يـدرك الحاجـة إلى الفحـص الـدوري، وتعـديل الخطـط مـسترشدا في ذلـك بالأهـداف المحددة.

3- **الترشيد:** يقصد به، الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه عـلى كفـاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهـود المـشتركة المخططـة غـير المتعاونـة، والتـدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بـدلا مـن القـرارات الحكيمـة التـي تمليها الضرورة.

4- **تسهيل الرقابة:** تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يـساعد عـلى القيـام بعملية الرقابـة، لأن المـدير لا يمكـن أن يتأكـد مـن إنجـازات المرؤوسـين، دون أن تكـون لديـه أهداف مخططـة للاسترشـاد بهـا في الحكـم عـلى الأداء، فالرقابـة لا يمكـن أن تـتم دون معـايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

خصائص التخطيط:

من أهم خصائص التخطيط ما يلي:

1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها.

2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.

4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

6- يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.

7- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

هذا ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي بتحقيق الأهداف.

ويعتبر التخطيط كذلك وسيلة تهدف إلى مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالانتهاء من خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد. وللتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل أنسب تعريف لهذه الدراسة هو أن التخطيط عملية "تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة".

ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشتمل على العناصر التالية[(1)]:

1- **الهدف:** وهو النتيجة المراد تحقيقها.

2- **السياسات:** وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

3- الإجراءات وربطها بالزمن: وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية "أي وقت البدء ووقت الانتهاء".

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010.p 23

4- الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5- الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناء على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة. وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة:

1- البساطة والوضوح.

2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمن معين.

3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.

4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود.

5- المرونة.

6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.

7- الشمول.

أما فوائد التخطيط فهي[1]:

1- يساعد على التفكير المنظم.

2- يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.

3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.

4- يساعد على تخفيض التكاليف.

5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.

6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

التخطيط بالمكتبات:

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يرتكز على بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الكوادر المتاحة بكفاءة وفاعلية. وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، كما أن الأهداف تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية.

ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة، وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل والتي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف القصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا.

---

(1) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.ص 85.

والتخطيط يؤثر في جميع المهام والعمليات التي تتم في المكتبات، كما أن أساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة، وتنبثق أساسا من الخبرة بالبرامج والميزانيات والرقابة، وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة[1].

ويكتسب التخطيط أهميته في المكتبة مما يلي:

1- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أكمل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف.

3- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانات والموارد المتاحة للمكتبة، من موارد مادية وبشرية.

4- يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لانجازها، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

5- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي، لدي العاملين في المكتبة، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 36.

6- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

7- يساعد التخطيط المكتبة على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

8- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

عناصر التخطيط في المكتبة [1]:

تتبلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن تناولها كما يلي:

1- تحديد الأهداف:

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها، والإمكانات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون

(1) عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- الأردن: مؤسسة الرؤي الحديثة، 2001. ص 112.

بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن الأهداف محور أساسي للتخطيط.

ويجب التركيز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلى أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات، وتحديد مجالات المسئولية في شكل نتائج متوقعة، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية.

وبعد تحديد أهداف المكتبة طويلة الأجل، يتم تفريغها إلى أهداف للعمليات قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف قصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا من حيث نظامها وقياسها.

2- وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل:

السياسات هي مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي لا تخبر الآخرين ماذا يعملون، ولكنها تحدد المنطقة التي سيتخذون قراراتهم داخلها.

ونظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع، كما أنها تقدم الأساس للإجابة عن الكثير من التساؤلات في العمل. وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة.

مفهوم السياسات policy [1]

يعرف مفهوم مصطلح "السياسة policy " بأنها الطريق أو الدليل لانجاز العمل، ويربط المنظمة كمكتبة بالأهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب إتباعها في الأداء، وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدا في عمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات والأنشطة، ويتشكل الإطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الإدارة العليا سواء في المكتبة أو مرفق المعلومات أو المنظمة أو المؤسسة الأم التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة أو المعهد أو المصلحة على سبيل المثال لا الحصر.

وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط أداء العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية. وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج أو المسار المطلوب إتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الإدارية الأدنى على المستويات الأعلى، وينعكس ذلك على توفير وقت وجهد العاملين ويزيد إنتاجيتهم.

ويعبر عامة عن السياسة في صورة بيان أو لائحة تتضمن المهام والأعمال والمبادئ أو القواعد العامة لأدائها، وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة أو مرفق المعلومات، ولا تقتصر السياسة على نوع واحد من التوجيهات، بل تشبه الأهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والأهمية طبقا لأولويات الأنشطة التي تعدلها.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1990. ص 135

واللوائح هي مجموعة القواعد المكتوبة التي تحكم العمل داخل المكتبة وتحدد العلاقات بين المكتبة والهيئة الأم التابعة لها، والعلاقة بين المكتبة كمؤسسة والعاملين فيها كأفراد، وكذلك العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض، والعلاقة بين المكتبة والمستفيدين منها[1]. واللائحة هي التي تحكم العمل داخل المكتبة كمؤسسة فردية[2].

وعلي الرغم من وضوح معني السياسة كما سبق عرضه، ألا أن الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والإستراتيجية ويشيرون إلى السياسة على أنها خطط أو أدوات أو اتصالات وما شابه ذلك. هذا الخلط والتباين في تحديد معني السياسة يظهر في إجابات المديرين عن هذا المعني كما يلي في هذه العبارات المستمدة من إجاباتهم:

- الاهتمامات الواسعة أو التوجهات أو الفلسفات.
- المبادئ والأهداف.
- الأهداف الطويلة الأجل المؤثرة على الخطة الشاملة.
- أدلة للتفكير والعمل.
- أدلة انجاز ثابتة وطويلة الأجل أعدت لترشيد اتخاذ القرارات.
- معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة.
- الأعمال والإجراءات.

---

(1) شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص41.

(2) شعبان عبد العزيز خليفة. تشريعات الكتب والمكتبات والمعلومات في مصر.- مج 1.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1997. ص 25.

ويلاحظ أن بعض هذه التعاريف تتضمن إجراءات أو قواعد تفصيلية على الرغم من أن السياسة تشتمل على قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للإجراءات.

خصائص السياسات بالمكتبات:

عند رسم سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات يجب أن يراعي في هذه السياسات الخصائص أو الصفات التالية[1]:

1- التحديد الواضح والصريح حتى يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتى لا تقبل التفسيرات والآراء المتنوعة.

2- الواقعية وإمكانية التطبيق.

3- الثبات والاستقرار ولا تتغير بهدف التغيير في حد ذاته، ولا يعني ذلك الجمود الذي يعوق إدخال الأفكار المتجددة والمتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.

4- العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة أو لأفراد مستخدمين معينين.

5- الارتباط بالأهداف العامة والأساسية التي تخدمها هذه السياسة.

6- عدم التنافي مع الأعراف والتقاليد والقيم التي يتمتع بها الأفراد الذين تخدمهم المكتبة أو مرفق المعلومات في المجتمع.

(1) Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.p54

7- عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع أو الدولة.

8- الترابط مع السياسات الأخرى سواء الرأسية أو الأفقية منها.

أسس وضع السياسات:

تستمد سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات من الأهداف التي حددت سلفا وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة أكبر وأعم، أو من تفويض صادر من المنظمة الأم أو من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توافرها، وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالأسس التالية:

1- تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مرفق المعلومات للتأكد من مدي إمكانية تحقيقها.

2- تحديد أنماط السلوك التي يجب أن تتبعها وتتمسك بها إدارة المكتبة أو مرفق المعلومات.

3- تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور أو المستفيدين من هذه الخدمة.

4- وضع خطوط الوظائف أو الأنشطة الرئيسية داخل المكتبة أو مرفق المعلومات.

5- تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها.

6- إقرار المبادئ التي تحكم جهود القوي العاملة وتزيد إنتاجيتها.

7- فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف على مدي صلاحيتها أو وجود تعديل في مسارها.

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب أن تحدد القواعد العامة لتنظيمها.

- **المرحلة الثانية:** تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها صيغت.

أنواع السياسات:

يمكن تصنيف السياسات في المكتبة أو مرفق المعلومات في المجموعات التالية:

أ - مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والأهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة.

ب- مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما:

- سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة والمتعاملين معها.

- سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوي العاملة وأسس التمويل.

ج- مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل إدارة من وحدات التنظيم في المكتبة.

ولكل مجموعة من هذه المجموعات نوعا خاصا من التوجيه والرقابة وتتأثر كل سياسة عند تطبيقها، أو تنفيذها بباقي السياسات الأخرى في المكتبة.

وفيما يلي شرح أنواع السياسات:

أ- السياسات العامة:

تتصل هذه السياسات العامة بكل أنشطة المكتبة، وتتوقف على هذه السياسات باقي السياسات الأخرى. وينص على هذه السياسات في قانون أو تأسيس المكتبة، وبذلك تتصل بالفكرة أو المبادئ العامة التي على أساسها تنشأ الأهداف التي يسعي لتحقيقها.

ومن الملاحظ أن لكل مكتبة فكرة رئيسية أدت إلى المعني من الإنشاء ومزاولة النشاط، وتعتبر هذه الفكرة أمر حتمي لقيام المكتبة حيث تتميز بما يلي:

- جوهرية المعني والمضمون.
- الملاءمة مع الظروف القائمة المحيطة بها.
- الارتكاز على أساس من الحقائق.

كما تشتمل السياسة العامة أيضا على مجموعة المبادئ العامة التي تشرح الفكرة من الإنشاء وتحدد مدي السلوك في معاملات المكتبة، مع البيئة المحيطة والمتعاملين معها، هذه المبادئ العامة يجب أن تحدد بكل دقة ووضوح وتصبح من مقومات تواجد المكتبة.

وفيما يلي مجموعة المبادئ التي تبني عليها سياسة المكتبة:

- توفير مصادر المعلومات المطلوبة لجمهور المترددين والمتعاملين وتقديمهما لهم في الوقت المناسب.
- إتاحة الاطلاع الداخلي والإعارة الخارجية للقراء بغض النظر عن الجنس والسن واللون والعقيدة.

ويعتبر تحديد أهداف المكتبة من الأساسيات المحركة لكل جهود المكتبة في الإطار المخطط لـه. وتشمل السياسة العامة على تلك الأهداف المحددة التي تسعي المكتبة لتحقيقها، كما قد تتضمن السياسة العامة على بيان عام بالخطط العامة.

ب- السياسات الرئيسية:

تكون هذه السياسات أكثر تفصيلا من السياسات العامة السابق الإشارة إليها، وتوفر هذه السياسات الرئيسية النهج والأسلوب المناسب الذي يجب أن يتبعه المسئولين في تحقيق ما اشتملت عليه السياسة العامة من آراء ومبادئ وأهداف.

وتتوقف السياسات الرئيسية على طبيعة ونوع العمل بالمكتبة، وتصف السياسات الرئيسية إلى سياسات رئيسية داخلية أو خارجية، وتختص السياسيات الرئيسية الداخلية بكل ما يتصل بأنشطة ووظائف المكتبة من حيث بناء مجموعات مصادر المعلومات والمعالجة الفنية لها وخدماتها من حيث الاطلاع والإعارة والبث للمعلومات، أما السياسات الرئيسية الخارجية فترتبط بعلاقات المكتبة مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها. وبذلك تتأثر بجمهور المستخدمين والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة.

ج- سياسات الإدارات:

تتعلق سياسات الإدارات بالأنشطة المعينة التي تنفذ بالمكتبة

وعلي ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة
- توفير الميزانية الكافية.

فوائد السياسات:

للسياسات فوائد ومزايا عديدة أهمها:

- زيادة الثقة في اتخاذ القرارات وفقا لما هو مرسوم في السياسات.
- التنسيق بين العاملين فيما يتعلق بالأداء.
- تعتبر وسيلة رقابية لمدي تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

- توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها.
- وضع برنامج زمني لانجاز العمل.
- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- إقرار الخطة وتنفيذها.

3- الإجراءات:

إذا كانت السياسات تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله فإن الإجراءات تذكر الخطوات التفصيلية التي يتم بها تنفيذ الأعمال، فالإجراءات هي "طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية"، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

فوائد الإجراءات:

يعتبر إقرار الإجراءات من حتميات الأمور في الإدارة للأسباب الآتية:

- أن الإجراءات تسعي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق ضبط الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في التنفيذ.
- إن الإجراءات وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات.
- إن الإجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة.
- أن تكون مكتوبة
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- أن تكون مبسطة إلى أقصي درجات التبسيط.

4-اتخاذ القرارات:

أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بديل أو أكثر حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، حيث تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر" وينظر علماء الإدارة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر في إدارة أي مؤسسة، فاتخاذ القرار هو جوهر عملية القيادة.

وعملية اتخاذ القرارات تتمثل في اختيار بين أكمل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسئولية والبت في الأمور، وتزداد هذه المهمة تعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة التي يديرونها. ويجب أن يكون اتخاذ القرار في أي مؤسسة هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تتم في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين.

مسئولية التخطيط بالمكتبات:

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التالية:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطي.
- فريق التخطيط أو فرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

ميادين التخطيط في المكتبات:

لما كان التخطيط في المكتبات – كغيرها من المنظمات- منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فإن ميادينه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية، وفيما يلي عرض لميادين التخطيط الرئيسية بالمكتبات:

أ - **التخطيط الاقتصادي:** تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة نتيجة لانخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلى ضرورة التخطيط المالي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، وإعداد خطط تنموية شاملة والدخول في استثمارات وإقامة أنشطة تؤدي إلى استقطاب موارد إضافية للمكتبة.

ب- **التخطيط التنظيمي:** ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال.

ج- **تخطيط القوي العاملة:** ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى ضمان حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية وخدمات

المعلومات المختلفة، ويتضمن ذلك تحديد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقيام بتلك الأعمال.

ثانيا: التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسئوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن، وبأقصى إشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسئولياته.

مفهوم التنظيم[1]:

يقصد بالتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي – بين عمالها وموظفيها – أو محيطها الخارجي – مع المجتمع الذي تتعامل معه- كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعا يكفل سرعة العمل وتدفقه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العمل اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية، بشكل يمكن من خلاله إسنادها إلى أشخاص، بغرض تحديد المسئولية في شكل مجموعة من الواجبات، وإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية، بقصد تنسيق المجهود الجماعي وتنمية الهيئة الإدارية.

والتنظيم عملية مستمرة،- حيث تقوم الإدارة بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه والتطوير المستمر له- تهدف إلى أن تكون الأهداف الفرعية للمؤسسة متناسقة مع الهدف الرئيس لها، وتقسيم العمل على أساس انه الوسيلة المثلي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات

(1) على شريف. إدارة المنظمات الحكومية.- الإسكندرية: الدار،2003.ص251.

والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

أهمية التنظيم(1):

تلقى دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من أثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وتتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أفراد المؤسسة، وبذلك يسند لكل فرد عملا معينا مما يعني حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

---

(1) حنفي، عبد الغفار، " أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية "، الدار للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 2006 م. ص 223.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الإداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.
- يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم.

أهداف التنظيم:

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها وبكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة. ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:

1- **تقسيم العمل:** وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.

2- **التنسيق والتعاون:** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنينها والمحافظة عليها.

3- **التسيير التلقائي:** إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4- **تنمية الفاعلية الفردية:** الهدف الأكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع

5- **سهولة القيادة:** إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة،

تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- **البقاء:** إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7- **تحقيق الاستقرار:** لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8- **التفاعل أو المشاركة أو التعامل:** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بأنه "الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا"[(1)].

(1) عبد الغفار حنفي. أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية.- الإسكندرية: الدار للنشر والتوزيع، 2006 م. ص 233.

خطوات عملية التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية، وهي:

1- تحديد أهداف المؤسسة.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا.

8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

فوائد التنظيم:

يقدم التنظيم للمكتبات فوائد كثيرة منها:

1- يحقق التنظيم الجيد أكمل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

2- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

3- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

4- يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر على معرفة الأنشطة التي يجب أن يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام.

5- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.

6- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الإدارة والمدراء، ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات[1]:

يعتبر التنظيم الإداري أكثر وظائف الإدارة تطبيقا في المكتبات، حيث يعمل على تجميع المسئوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد على انجاز الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات.

ويجب أن يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي:

1- **التوزيع الجيد للأعمال:** حيث يؤدي توزيع الأعمال توزيعا جيدا إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة، منعا للتكرار والازدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا على جودة التنظيم وفاعليته.

2- **الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 37.

وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدني مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

3- **الإفادة من التخصص:** حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، بأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به على أكمل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- **تحقيق التعاون بين العاملين:** يوفر التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسئولية انجاز العمل المنوط به على أكمل وجه، وبالتالي تتكون لدي الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلها على أكمل وجه.

5- **مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة:** التنظيم الإداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الأساليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

أنواع التنظيم في المكتبات[1]:

1- التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج

(1) مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008م ص 85.

لأعلى في شكل أقسام وإدارات، حتى قمة التنظيم حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

أ- التنظيم الرأسي:

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا بالمكتبات، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها ارتباطا رأسيا، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، ويليه مساعدوه، فرؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسئولية محددة، كما يمتاز أيضا بسرعة اتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتطلب منه معرفة وثقافة، وتحتم عليه القدرة على فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضا إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص.

ب- التنظيم الوظيفي:

ويرتكز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص في تقسيم العمل وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبة إلى إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد.

الهيكل التنظيمي بالمكتبات:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومواقع

تنفيذ للقرارات الإدارية: ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها:

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة، للمساعدة في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.

3- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات – أقسام) بما يتناسب مع الإمكانات والموارد المتاحة.

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.

5- تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق والتعاون ومنع الازدواج والتداخل.

6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.

7- إعداد خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي للمكتبة.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات:

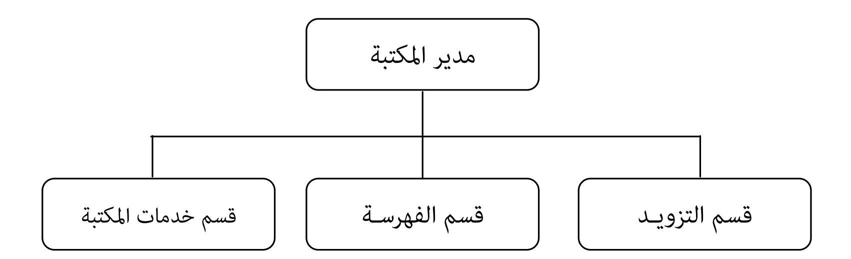
يقصد بالتقسيم التنظيمي، تقسيم أوجه نشاط المكتبة وأعمالها وتجميعها في

وحدات تنظيمية معينة، وهناك عدة طرق لتنظيم العمل بالمكتبات من أهمها:

1- التقسيم على أساس الوظيفة:

يعد التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التنظيم شيوعا في المكتبات، ويتم بناء عليه إنشاء إدارات وأقسام، يتولي كل منها وظيفة أو عدة وظائف، ويمكن تقسيم الوظيفة إلى وظائف فرعية.

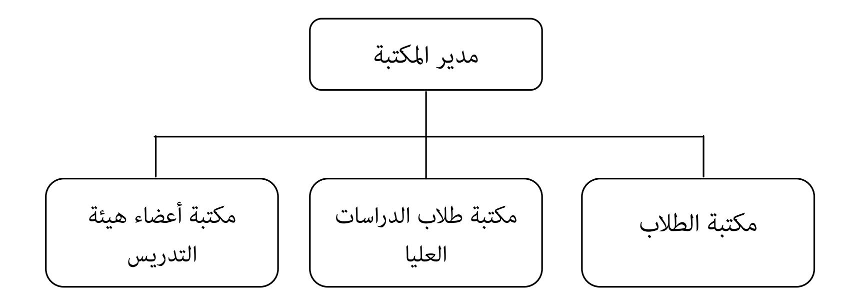
ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة، التأكيد على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة، وجمع المتخصصين في كل قسم مما يؤدي إلى كفاءة العمل وجودته، ويسهل عمليات الإشراف ويمنع الازدواجية والتداخل في العمل ويقلل درجة الصراع التنظيمي. ويؤخذ على هذا التنظيم المركزية الزائدة وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحيانا.



2- التقسيم على أساس فئات المستفيدين:

يعد المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة، لذا يمكن اعتباره أساسا للتقسيم التنظيمي للعمل، وفي المكتبات قد يكون هناك قسم للطلاب وقسم لطلاب الدراسات العليا وقسم لأعضاء هيئة التدريس.

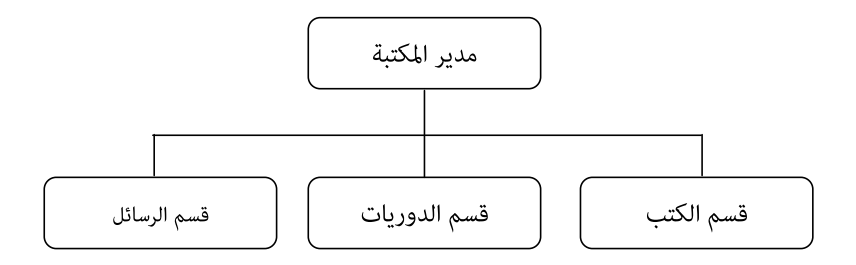
ويمتاز هذا النظام بأنه يتيح تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، إلا انه يؤخذ عليه احتمال عدم وجود مستفيدين في أوقات معينة مما يمثل إهدارا للقوي البشرية بقاعات معينة وضغط عمل بقاعات أخرى.



3- التقسيم على أساس أشكال أوعية المعلومات:

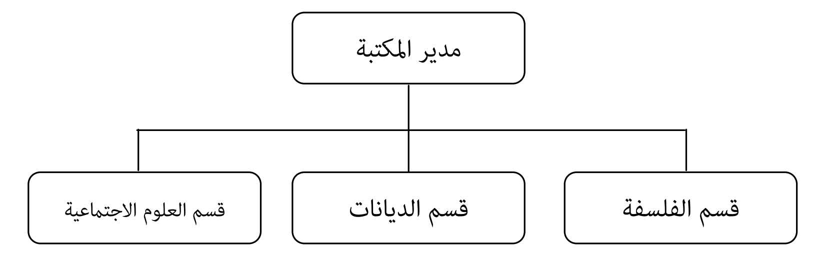
تستخدم كثير من المكتبات الشكل الذي تظهر فيه أوعية المعلومات كأساس للتقسيم التنظيمي، حيث يتم تقسيم المكتبة إلى أقسام لكل نوع من أوعية المعلومات، حيث يكون هناك قسم للكتب وآخر للدوريات وثالث للرسائل وهكذا...

ومن مميزات هذا التقسيم انه يساعد على تكوين مجموعات متوازنة في شتي أشكال أوعية المعلومات، ألا أنه يؤخذ عليه تكرار العمليات للأوعية المختلفة مثل إجراءات الشراء.



4-التقسيم على أساس الموضوع:

وبناء على هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة وفقا لموضوعات أوعية المعلومات المتوافرة بالمكتبة، ويفيد هذا للتقسيم في تجميع كافة أوعية المعلومات التي تعالج موضوعا معينا في مكان واحد، مما يساعد المستفيدين في التعامل مع الموضوعات المتخصصة، ألا انه يؤخذ عليه صعوبة التعامل مع الموضوعات المتداخلة مما يتطلب زيارة أكثر من قاعة للربط بين الموضوعات المتشابكة.



5- التقسيم المركب:

ليس لزاما على المكتبات إتباع نظام معين في التقسيم التنظيمي لأنشطتها، ولكن يمكن المزج بين أكثر من نظام، وفقا لاحتياجات المكتبة ومواردها، وحاجة المستفيدين من خدماتها.

الخرائط التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة، من حيث وحدات العمل والوظائف والاختصاصات وخطوط السلطة والمسئولية والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة.

فوائد الخرائط التنظيمية للمكتبات[1]:

1- تحديد إطار المكتبة والوحدات التنظيمية فيها والوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات.
2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.
3- توضيح خطوط السلطة والمسئولية.
4- تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

أنواع الخرائط التنظيمية:

1- الخريطة الرئيسية: وهي الخريطة التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
2- الخريطة المساعدة: وهي تلك الخرائط التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بأحدي الإدارات أو الأقسام بالمكتبة.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات:

1- الخرائط الرأسية: وهي الأكثر شيوعا وانتشارا في المكتبات لبساطتها وسهولة إعدادها.

---

(1) نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة. الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات.- القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م ص 93.

ثالثا: التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أكمل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

ولا شك أن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين، وتتوقف الكفاءة الإدارية له على مدي مهارته في التوجيه، ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

مفهوم التوجيه:

ويعني التوجيه توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسئولياته في العمل، ويمثل التوجيه أيضا الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بإصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بهدف الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم

وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

1- تحديد واجبات الأفراد.
2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
3- النصح والإرشاد المستمر.
4- تشجيع الأفراد.
5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
6- إصدار الأوامر والتعليمات.
7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

أهمية التوجيه[1]

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

---

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية.- عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996. ص 139.

وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أولم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

مبادئ التوجيه

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، ألا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق

ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

1- **ضرورة تحديد الهدف:** حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- **وحدة التوجيه:** ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- **ضرورة التعاون:** بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- **العدالة:** في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية:** كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسـائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفـويض الـسلطة وفي هـذا الـشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة:

تعتبر القيادة أحدي الأركان الأساسية للتوجيه، ويقـصد بهـا "فـن التـأثير في المرؤوسـين لإنجـاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هـي "القـدرة عـلى حـث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة:

1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

2- الحق في توقيع العقاب.

3- القوة الشرعية أو القانونية.

4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبـون في تقليـد نمـط الـسلوك الخـاص بشخص آخر.

5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

ب- الدافعية:

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينـشط ثـم يوجـه الـسلوك الإنـساني نحـو تحقيـق أهـداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

ج- الاتصال:

لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم، ومدي تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال بأنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أكمل.

د- اتخاذ القرار:

تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل

يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

رابعا: الرقابة:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت[1].

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. مرجع سابق. ص 240.

والرقابة بهذا المعني هي وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تـتم وفقـا للخطط الموضوعة، وان القرارات تنفذ تنفيذا سليما، وأن الأهداف المرغوبة سـوف تتحقـق. ويفـضل أن تكون الرقابة أثناء وبعد التنفيذ حتى يتم الكشف عن الانحرافات في حينها.

أهداف الرقابة

الهـدف الأول للرقابـة هـو خدمـة الإدارة ومـساعدتها في ضـمان أن الأداء يـتم وفقـا للخطـط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابـة شـديدة الارتبـاط بـه وهـما وجهتان لعملية واحدة.

2- التأكد من تنفيذ المهـام المخططـة ومعرفـة مـدى تنفيـذ الواجبـات الموضـوعة كمهمـة ينبغـي إتمامها.

3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الـصعوبات وكـذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبـة مـن ذلـك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثـل هذه الخطوات في:

1- تحديـــد المعـــايير الرقابيـــة: وهـــي المقـــاييس الموضـــوعية والمـــستخدمة لقيـــاس النتـــائج

الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات. المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إرادات، معايير غير ملموسة.

2- قياس الأداء: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

3- تصحيح الانحرافات: في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا الآن أهمها:

أ - الرقابة حسب المستويات الإدارية:

نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة

سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق... الخ.

2- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب- الرقابة حسب توقيت حدوثها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- الرقابة التنبؤية: هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2- الرقابة المتزامنة: يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية.

وبعد هذا العرض السريع لعمليات الإدارة وإدارة المكتبات وعناصرها، تقتصر هذه الدراسة على تناول لوائح العمل بالمكتبات التي تمثل القواعد التي تحكم العمل بالمكتبات، حيث تحدد السياسة العامة للمكتبة والإطار الذي تعمل في نطاقه إدارتها وما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم بالمكتبة.

اللوائح المنظمة للعمل بالمكتبات:

الوظيفة العامة تكليف وطني، وخدمة اجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد المنظمة لذلك، وتفرض قوانين الوظيفة العامة على الموظف عدة التزامات وجب عليه أداؤها، ومجموعة من المحظورات عليه تجنبها، لأن أي إخلال من قبل الموظف تجاه عمله سوف يؤدي إلى التأثير على الخدمات المقدمة للأفراد، ومن ثم التأثير على الصالح العام.

وهناك عدة نظريات تحكم علاقة الموظف بالإدارة، أهمها النظرية التنظيمية وهي التي استقر الفقه الإداري في مصر على إتباعها، حيث تكون العلاقة بين الموظف والإدارة علاقة تنظيمية تحكمها النصوص القانونية واللائحية الخاصة

بالوظيفة العامة[1]، ويترتب على الأخذ بالنظرية التنظيمية لإدارة العلاقة بين الموظف والإدارة عدة نتائج نجملها فيما يلي[2]:

أولا: العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة تخضع لقواعد قانونية، تحكم الوظيفة العامة، وهي قواعد معدة سلفا وتمتاز بكونها عامة تسري على جميع الموظفين الذين ينتمون للفئة الواحدة.

ثانيا: ضمانات ومزايا وواجبات الموظف تستمد من القوانين والأنظمة، ويترتب على ذلك حق الإدارة في إجراء التعديل على الوظيفة العامة بإرادتها المنفردة في أي وقت، في إطار ما نص عليه القانون المنظم لتلك الأعمال.

ثالثا: يترتب على العلاقة التنظيمية، الحق للسلطة الإدارية في إصدار القرارات اللازمة لحسن سير العمل طبقا للقوانين والأنظمة دون مشاركة أو قبول الموظف، وفي الوقت نفسه لا يمنع الموظف من الطعن بهذه القرارات، بالإلغاء أو التعويض أمام القضاء الإداري.

رابعا: تتمتع الإدارة في ظل نظرية العلاقة التنظيمية، بسلطة فرض الجزاءات على الموظف الذي يخل بواجبات وظيفته، على أن تكون ممارسة هذه السلطة بهدف تحقيق مصلحة المرفق العام ووفقا للقانون.

وهكذا نجد أن النظرية التنظيمية تحدد العلاقة بين الموظف والإدارة على أساس القوانين واللوائح الإدارية التنظيمية للعمل، والقانون الإداري هو الذي يحكم العلاقات الوظيفية.

---

(1) طعيمة الجرف. القانون الإداري: أساليبه ووسائله.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1985. ص 273.

(2) ماجد راغب الحلو. القانون الإداري.- الإسكندرية: دار المطبوعات، 1987. ص 227.

تعريف القانون الإداري

يعرف القانون الإداري بأنه "فرع من فروع القانون العام القانون الداخلي، ويتضمن القواعد القانونية التي تتعلق،بالإدارة العامة أو السلطة الإدارية، ومن هنا يوصف القانون الإداري بأنـه قـانون الإدارة العامة"[1]. وينصرف المعنى الضيق للقانون الإداري إلى مجموعة القواعد القانونية الإدارية المـستقلة التي تنظم نشاط الأجهزة الإدارية في الدولة، والوسائل التـي تـستخدمها الإدارة البـشرية والقانونيـة والمادية، في ممارسة نشاطها لتحقيـق أهـدافها ومراقبـة هـذا النـشاط وهـذه الوسـائل مـن القـضاء الإداري.

ويعرف القانون الإداري من حيث موضوعاته بأنـه: القـانون الـذي يحكـم الإدارة مـن نـواحي تنظيمها ونشاطها ووسائلها البـشرية والقانونيـة والماديـة، ومـا تتمتـع بـه مـن امتيـازات في مبـاشرة نشاطها والرقابة القضائية على تصرفاتها وأعمالها[2].

وبمقتضى هذا التعريف يتناول القانون الإداري عددا من الموضوعات التالية:

1- **التنظيم الإداري:** فالقانون الإداري ينظم السلطة الإدارية أو الجهاز الإداري للدولة.

2- **النشاط الإداري:** ويتولى القانون الإداري تنظيم النشاط الإداري، وهو نشاط تقـوم بـه الـسلطة الإدارية ويستهدف غايات تريد الإدارة تحقيقها.

3- **الوظيفة العامة:** حيث تحكم قواعد القانون الإداري العاملين في الخدمة المدنية.

---

(1) أنور أحمد رسلان. القانون الإداري.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.ص 5.

(2) ثروت بدوي. القانون الإداري.- القاهرة: دار النهضة العربية،1974.ص 9.

4- **الأموال العامة:** يوضح القانون الإداري النظام القانوني الذي يحكم الأموال العامة، وكيفية حصول الدولة على الأموال العامة من خلال نزع الملكية للمنفعة العامة، والحماية القانونية المقررة لهذه الأموال وكيفية الانتفاع بها.

5- **امتيازات السلطة العامة:** فالقانون الإداري يبين الامتيازات التي تتمتع بها السلطة الإدارية في مباشرتها لنشاطها الهادف إلى تحقيق الصالح العام.

مصادر القانون الإداري

يقصد بمصادر القانون الإداري بوجه عام المنابع أو الأصول التي يستقي منها القانون قواعده وأحكامه والقانون الإداري كغيره من فروع القوانين الأخرى له مصادر يستمد منها قواعده وأحكامه وهذه المصادر هي: التشريع الإداري، والقضاء الإداري، والعرف الإداري والفقه الإداري، والمبادئ العامة للقانون[1].

التشريع الإداري

يقصد بالتشريع كمصدر للقانون الإداري "مجموعة القواعد القانونية المكتوبة والصادرة عن سلطة عامة مختصة، فإذا كانت السلطة العامة المختصة بإصدار هذه القواعد هي السلطة التأسيسية تكون بصدد (دستور) وإذا كانت هذه السلطة هي السلطة التشريعية نكون إزاء قانون عادي، أما إذا كانت هذه السلطة هي السلطة التنفيذية يكون لدينا نظام أو لائحة ويعتبر مشرعا إداريا بالمعنى الواسع كل صاحب اختصاص بوضع قاعدة قانونية مكتوبة، سواء كان فردا أو جماعة.

(1) سليمان محمد الطماوي. الوجيز في القانون الإداري.- القاهرة: دار الفكر،1979.ص 11.

والإدارة بصفتها تخضع للسلطة التنفيذية، تخضع لأحكام القانون، وللإدارة الحق القانوني في إصدار اللوائح المتعلقة بتنفيذ القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية لتوضيح ما يكتنفها من غموض، وتسهيل تطبيقها.

الأنظمة أو اللوائح:

تعرف الأنظمة بأنها القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية على اختلاف مستوياتها وهي تقوم بوظيفتها الإدارية، ويطلق عليها في بعض التشريعات (أنظمة) وفي بعضها الآخر (لوائح أو قرارات تنظيمية).

تعريف اللوائح

اللوائح هي القرارات التي تتضمن قواعد عامة مجردة وتنظيم مراكز قانونية عامة للإفراد إما بإنشاء هذه المراكز القانونية أو تعديلها أو إلغائها، وبمعنى أخر هي القرارات التي تصدر لكي تطبق على عدد غير معين وغير محدد من الأشخاص"[1]

والقواعد التنظيمية أو اللوائح تصدر متضمنة قواعد عامة مجردة ولذا فهي لا تخاطب أشخاص بذواتهم أو شخصا بذاته وإنما تطبق على كل شخص أو الأشخاص الذين في المراكز القانونية التي توافرت فيها الشروط القانونية للقاعدة.

إذا فاللوائح الإدارية لابد وأن تصدر عن سلطة إدارية في حدود ما خول لها من اختصاصات فهي من حيث الشكل أعمال إدارية، ومن حيث الموضوع أعمال تشريعية، ولتحديد طبيعتها القانونية لا ينظر إليها من ناحية الشكل فقط – المعيار الشكلي- أو ناحية الموضوع فقط – المعيار الموضوعي- وإنما لابد من تطبيق ودمج المعيارين معا.

---

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.- القاهرة. 1999ص 475.

ومما تقدم يتضح أن اللائحة الإدارية تتسم بالعديد من الخصائص والسمات وتقوم أيضا علـى العديد من العناصر

أنواع اللوائح:

يمكن تقسيم اللوائح إلى الأقسام التالية:

1- اللوائح التنفيذية: وهى اللوائح الخاصة بتنفيذ القوانين والمشتملة على تفصيلات لازمـة بوضـع القانون موضع التنفيذ.

2- اللوائح الإدارية: وهى التي يكون الغرض منها تنظـيم سـير المرافـق العامـة وأيـضا إنـشاء تلـك المرافق.

3- لوائح الضرورة: وهي لوائح يتم إصدارها إذا مـا حـدث مـا يوجـب لـلإسراع في اتخـاذ تـدابير لا تحتمل التأخير[1].

الخصائص المميزة للائحة الإدارية:

1- اللوائح الإدارية تتضمن دائما قواعد عامة تتصف بالعموم ولذا فهي تطبـق عـلى أشـخاص غـير معينين بذواتهم ولا يغير من طبيعة صفة العمومية في اللائحـة لإمكـان تحديـد المخاطـب بهـا وقت صدورها.

2- اللوائح الإدارية تتضمن قواعد مجردة: وهذا يعنى أن القرار التنظيمي لا يتعلق بحالـة واحـدة أو واقعة واحدة وينتهي تطبيقه بل يصلح للتطبيق على جميع الحالات المماثلة التي يمكـن أن تقع بحيث لا يستنفذ القرار الإداري بتطبيقه عـلى حالـة معينـة أو شـخص معـين وإنمـا يبقـى ساريا لتنظيم الحالات المستجدة التي تقع في المستقبل.

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.- القاهرة. 1999ص 475.

3- أن اللوائح الإدارية تصدر عن السلطة الإدارية ولذا فهى تـشكل نوعـا مـن القـرارات الإداريـة: واللوائح يمكن أن تصدر عن رئـيس الجمهوريـة أو رئـيس مجلـس الـوزراء أو الـوزير في نطـاق وزارتـه والمحـافظون في نطـاق محـافظتهم ورؤسـاء المـصالح والهيئـات في حـدود مـصالحهم وهيئاتهم.

4- أن يتصف العمل الذي تأتى به اللائحة الإدارية بصفة الإلزام:ـ وبصيغة أخرى أن يكـون العمـل ملزم وهذا القول يعنى أن اللائحة الإدارية حين تأتى بعمل تنظيمي عام مجرد لابـد وأن يكـون ملزما لمن يطبق عليهم من أشخاص أو حالات.

فيتعين على السلطات الإدارية أن تلزم ذلك العمل بتطبيقه على كل من توافرت فيهم أحكامه فإذا أكتفت الإدارة عند تنفيذ القرار وتطبيقه على بعض من توافرت فيه أركانـه دون الـبعض الأخـر فإن ذلك يعد خروجا على مبدأ المشروعية وإخلالا بمبدأ المساواة بين الأفراد.

الفرق بين اللوائح والأوامر أو القرارات الفردية:

1- اللائحة أعلى قيمة ومرتبة قانونية من القرار الفـردي: فاللائحـة الإداريـة تـضع قواعـد قانونيـه عامة مجردة قابلة للتطبيق على أفراد لا حصر لهم وغير معينـين بـذواتهم وبالتـالي فهـي أعـلى مرتبة من القرار الفردي الذي يمس فـردا أو أفـرادا معينـين بالـذات ويترتـب عـلى ذلـك أنـه في نطاق المراكز القانونية العامة التي تنظمها اللائحة يجب أن تحترمها القرارات الفردية الـصادرة في نطاق اللائحة - القواعد العامـة التـي وردت في هـذه اللائحـة - وألا تخالفهـا وإلا أصـبحت القرارات الإدارية المخالفة للائحة غير مشروعة وواجب إلغاءها أمام القضاء الإداري.

2- اللائحـــة باعتبارهـــا تتـــضمن قواعـــد عامـــة مجـــردة فهـــي لا ترتـــب بـــذاتها حقوقـــا

مكتسبة لأفراد أما القرار الفردي فهو يمكنه ترتيب حقوق مكتسبة لأفراد بذواتهم ويترتب على ذلك أنه يجوز لجهة الإدارة سحب القرارات التنظيمية العامة سواء بالإلغاء أو التعديل في أي وقت شاءت وفقا للمصلحة العامة أما القرارات الفردية فلا يجوز سحبها أو إلغاءها حتى ولو كانت مشوبة بالبطلان إلا خلال الستين يوما التالية على تاريخ صدورها بحيث إذا انقضى هذا الميعاد اكتسب حصانة نهائية تعصمه من الإلغاء أو التعديل مع العلم بأنه لا يجوز رفع دعوى إلغاء ضد القرار الفردي إلا من الشخص المخاطب به فقط لا غير على عكس القرار التنظيمي أو -اللائحة- فهو يكون من كل من أصابته أو انطبقت عليه المراكز القانونية الواردة باللائحة.

3- كذلك هناك اختلاف بين القرار الفردي أو اللائحة التنظيمية من حيث بدء سريان كلا منهما فنجد أن القرار الإداري الفردي لا يكون ساريا في مواجهة من صدر له أو ضده إلا من تاريخ علمه سواء بإخطاره أو إعلانه أو نشره أو أي طريق أخر من طرق العلم.

أما اللوائح التنظيمية فهي تسرى من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية أو النشرات المصلحية على الوجه الذي يتحقق معه إعلام ذوى الشأن بما نظمته من قرارات.

الفرق بين اللائحة والقانون[1]:

قبل أن نوضح الفرق بين اللائحة والقانون لابد وأن نذكر ما يتفق فيه كلا من الاثنين. فكلاهما يعد تشريع لكن مع اختلاف مرتبة كلا منهما.

---

(1) سليمان الطماوى. النظرية العامة للقرارات الإدارية.- الطبعة السادسة.- القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس 1991 –.ص 47

فالقرارات التنظيمية أو اللوائح تحتل درجة أدنى من القانون – التشريع- ذلك لأن التشريع يصدر عن هيئة منتخبة وهو يعد تجسيد للإرادة المساعدة للجماعة.

أما اللوائح فيقتصر دورها على إيراد الأحكام التفصيلية لهذا القانون والتشريع. ولكن على الرغم من ذلك فإن اللائحة تسير جنبا إلى جنب بجوار القانون فهي وفقا للمعيار الموضوعي تعتبر القانون فالمشرع حينما يضع قاعدة معينة فإنه مهما وصل تدقيقه لها لا يمكنه أن يحيط بجميع التفصيلات ولا يحصى دقائق الموضوع الذي يشرع فيه ويترك ذلك للسلطة التنفيذية التي يقوم بدورها بحكم اتصالها بالجمهور وقدرتها عل متابعة التغيرات الحياتية على إرساء وإعلان هذه التفاصيل وذلك في صورة إصدارها للوائح الإدارية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن السلطة التنفيذية هي الساهرة على تنفيذ القانون والذي بدوره يستمر لفترة طويلة. ويختلف بالتالي وسائل تنفيذه لذلك تقوم السلطة التنفيذية بوضع اللوائح الإدارية لكي تحدد شروط وضوابط القانون في حالة تغيره من وقت لآخر. وأيضا فإن من المعلوم أن تنظيم سير المرافق من عمل الوظيفة الإدارية للدولة ولذلك يجب أن يترك هذا التنظيم لمطلقه حرية الإدارة ومن أهم وسائل الإدارة في ذلك هي اللوائح الإدارية.

ومن هنا نجد أن هناك العديد من الاختلافات والفروق الجوهرية بين كلا من اللائحة والقانون فنجد في ذلك جهة صدور كلا منها وكذلك بالنظر إلى المعيار الشكلي والموضوعي إليهما وكذلك من حيث مدى رقابة القضاء ونطاق تطبيق كلا منها إلى غير ذلك من الاختلافات التي سيتم إيضاحها في النقاط الآتية:

1- المعيار الشكلي: اللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية أو عن أحدى الجهات

الإدارية التابعة لها. أما القانون فيصدر عن السلطة التشريعية وبعد استيفاء الشروط المقررة. وإقرار بالأغلبية المطلوبة في البرلمان أو مجلس التشريعي.

2- المعيار الموضوعي: اللوائح الإدارية تأتي في مرتبة أقل درجة مما في تلك المرتبة التي هي للقانون، وذلك يرجع إلى طبيعة كلا منها فيما يتناوله وعن جهة إصداره فاللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية في الدولة أو الجهاز الإداري فيها أما القانون يصدر عن السلطة التشريعية في الدولة متناولا موضوعات عامة تقوم اللائحة بتفصيلها وتنفيذها.

3- اللائحة وإن كانت تتضمن قواعد عامة إلا أنها من حيث الشكل أيضا تعتبر قرارات إدارية لذلك فهي تخضع لرقابة السلطة القضائية لضمان إنفاقها وقواعد القانون بالتالي فلا يصح أن تأتى اللائحة بقواعد تخالف ما ورد وبصحيح القانون. وإن وجد ذلك فهي تخالف بهذه المثابة مبدأ الشرعية القانونية حرى إلغائها أو سحبها أو تعديلها.

4- مجال اللائحة أضيق من مجال القانون فالسلطة التشريعية تملك حرية كبيرة في وضع القوانين ولا يخرج عن متناول سلطتها إلا ما يستبعد من الدستور صراحة، أما اختصاص السلطة الإدارية فهو اختصاص مقيد بإصدار اللوائح التي تنفذ هذه القوانين.

5- إن القانون بحكم كونه يضع قواعد مجردة لا تتناول التفصيلات أكثر دواما أما اللائحة ووفقا لطبيعتها الإدارية تتغير وفقا لمستلزمات الحياة الإدارية ومقتضيات سير المرافق.

6- اللائحة الإدارية تعبر عن إرادة السلطة التنفيذية بينما القانون يعبر عن إرادة الأمة.

7- اللائحة لا يجوز لها أن تخالف نصا قانونيا أو أن تعدله أو تلغيه ولا يجوز لها أن تفسر القانون إلا في حالات معينة بينما نجد العكس فالقانون يلغى اللائحة.

ولهذا وبنوع من الإيجاز نكون أوضحنا الفرق بين اللائحة والقانون وهو الأمر الذي يأخذ إلى معرفة ما هي قوة اللائحة وقوة القانون ؟.

قوة اللائحة وقوة القانون[1]

بعد أن فرغنا في المبحث السابق من توضيح الفرق بين اللائحة والقانون– التشريع – نكون قد أظهرنا الكثير من نطاق وقوة اللائحة الإدارية والقانون – التشريع- فقد فرغنا من معرفة أن اللائحة الإدارية تأتى في مرتبة أدنى من التشريع وذلك للأسباب الخاصة بإصدار كل منهما وما تحتويه الجهة التي أصدرت اللائحة والقانون من قوة قانونية ومراكز قانونية وذلك عل الرغم من أن كلا الاثنين يعد تشريع بذاته فالقانون لابد أن يصدر عن السلطة التشريعية للدولة ممثلة في المجالس البرلمانية التي تمثل إرادة الأمة.

أما بالحديث عن اللائحة فنجدها تصدر عن الجهاز الإداري في الدولة وقوتها ونفاذها لا يتعدى القانون أو التشريع وإنما تأتى اللائحة بتفسير القانون أو لوضع تفصيلات للقانون أو التشريع القائم أو تنفيذه.

ولو نظرنا إلى كون اللائحة والقانون من جهة أخرى نجد أن اللائحة الإدارية لا تأتى مخالفة لقانون أو قاعدة قانونية مستقرة وفى حالة حصول ذلك يكون هناك إخلال بمبدأ المشروعية. ولابد من إلغاء هذه اللائحة أو سحبها أو

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحة. النظام الدستوري المصري – دراسة تحليلية.- الإسكندرية: منشأ دار المعارف، ص 80

تعديلها أما القانون – التشريع- فهو يأتي أعم وأشمل فيضع ويرسى مبادئ وقواعد قانونيـة جديـدة فقد يصدر القانون يلغى في مضمونه للائحة إدارية أو لمجموعة لوائح إدارية مجتمعة، أمـا اللائحـة الإدارية فلا تأتى بغير تفصيل أو توضيح للقانون الصادر. نلاحظ أيضا قـوة اللائحـة وقـوة القـانون في مجال أو نطاق كلا منهما.

فلقد حاول الكثير من الفقهاء وضع حد فاصل بين مجال كلا مـن القـانون واللائحـة بحيـث لا يجوز لكل منهما الاعتداء على مجال أو نطاق الأخر وهذه المحاولة تـتمخض عـن مبـدأ الفـصل بـين السلطات

والذي يفصل على حد هؤلاء الفقهاء وهو حالـة الأفـراد وكـل قاعـدة قانونيـة تقتـضى مـساسا بالحالة القانونية يجب أن يصدر بها قانون ويترك للائحـة وضـع القواعـد والتفـصيلات التـي تقتـصر على تنفيذ القانون ونجد ذلك واضحا في كتابات الفقيه الفرنسي "لاباند" فهو يفـرق بـين نـوعين مـن القواعد؛ الأول: القواعد الخاصة بالحالة القانونيـة للأفـراد والمتعلقـة بـذمتهم الماليـة، فهـذه الحالـة يجب أن يصدر بها قانون. أما عن النـوع الثـاني: وهـو القواعـد الخاصـة بتنظـيم الجهـاز الحكـومي الداخلي بحيث لا يتأثر بها الأفراد، ففي هذه الحالة يجب أن يـصدر بهـا لائحـة أو مجموعـة لـوائح إدارية لتنظيم ذلك العمل.

أسس إعداد اللوائح:

يعبر اصطلاح اللائحة عن عمـل قـانوني تـشريعي صـادر عـن سـلطة تنفيذيـة، يتضمن القواعد التفصيلية أو التكميلية اللازمة لتسيير تنفيذ القوانين حيث لا تملـك السلطة التشريعية من الوقت والخبرة بـشؤون التنفيـذ مـا يمكنهـا مـن إدمـاج كـل القواعـد التفـصيلية المتعلقـة بتنفيـذ القـوانين، في صـلب القـوانين ذاتهـا، ويتوجـب

على السلطة المخول لها إصدار اللائحة مراعاة بعض الأسس عند إعدادها للوائح تنظيم العمل، يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

1- أن تكون الأحكام الواردة باللائحة لازمة لتنفيذ القانون.

2- ألا يكون من شأن اللائحة تعديل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

3- ألا يكون من شأن اللائحة تعطيل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

4- ألا يكون من شأن اللائحة الإعفاء من تنفيذ القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

5- ألا تتجاهل اللائحة بعض أحكام القانون، فتضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ بعض أحكامه، وتترك البعض الآخر.

السلطة المختصة بوضع اللوائح:

تستمد السلطة التنفيذية حقها في وضع اللوائح من النصوص الدستورية التي تخول لها هذه الصلاحية، باعتبارها السلطة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتتمتع بهذا الحق حتى إن لم ينص القانون صراحة على ضرورة إصدار لوائح.

وتكتسب اللائحة قوتها الملزمة، وتصبح نافذة بعد نشرها. وتسري بأثر فوري ولا تسري بأثر رجعي، كما قد يلجا القانون إلى تحديد تاريخ سريان اللائحة في نصوص صريحة، وتنتهي اللائحة بإلغائها سواء بنص صريح من القانون أو في لائحة جديدة لنفس موضوعها.

(1) سامي جمال الدين. اللوائح الإدارية وضمانة الرقابة الإدارية.- الإسكندرية: منشأة المعارف، 1982. ص 255.

نموذج لقائمة مراجعة لائحة:

تمثل قائمة المراجعة مجموعة من الأسئلة التي من خلالها يمكن التعرف على مدي اكتمال عناصر وبنود اللائحة وانسجامها مع الأصول الواجب إتباعها في صياغة بنودها، وتتمثل تلك الأسئلة فيما يلي:

1- هل روعي صياغة عنوان للائحة يعبر عن بنودها؟

2- هل روعي وجود ديباجة للائحة؟

3- هل روعيت الشروط الواجب توافرها في مادة التعاريف، بحيث لم تتضمن تكرارا للمصطلحات الواردة في القانون.

4- هل تضمنت اللائحة نصوصا حرفية مأخوذة من القانون، لا حاجة لها؟

5- هل اشتملت اللائحة على كافة الإجراءات والمواضيع التي كان يجب أن تغطيه، ولم تتجاهل أي حكم في القانون بحاجة إلى وضع الإجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذه أو توضيحه أو تفصيله؟

6- هل تضمنت اللائحة أية أحكام ليس لها علاقة بتيسير تطبيق القانون، وتشكل تجاوزا على حدود التفويض الممنوح للسلطة بموجب الدستور أو القانون؟

7- هل هناك أية أحكام في اللائحة تتعارض مع القانون الصادرة تنفيذا له، أو أي قانون آخر؟

8- هل الجهة المحددة في اللائحة كجهة إصدار، هي الجهة التي حددها القانون الصادرة تنفيذا له؟

9- هل فرضت اللائحة رسوما أو ضرائب دون وجود تفويض قانوني بذلك؟

10- هل تم الإشارة في اللائحة إلى ضرورة نشرها، وإلي أن سريان مفعولها يبدأ من تاريخ نشرها أو من تاريخ صدورها؟

صياغة اللائحة:

يقصد بصياغة اللائحة، الأسلوب المتبع من السلطة في إعداد اللائحة، سواء في الجوانب الشكلية أو الجوانب الموضوعية، كما يبين الإشكاليات العملية المحيطة بهذا الأسلوب، وفيما يلي عرض لعناصر وجوانب صياغة اللوائح:

1- **عنوان اللائحة:** وهو الاسم الذي يطلق على اللائحة، ويجب أن ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة والعمل الذي توضحه.

2- **ديباجة اللائحة:** ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية للائحة. وتعرض أنه بعد الإطلاع على قانون رقم... لسنة .... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

"بعد الإطلاع على القانون رقم (49) لسنة 1972 في شأن تنظيم الجامعات والقوانين المعدلة له. وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم (809) لسنة 1975 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والقرارات المعدلة له".

مادة 23 "يختص مجلس الجامعة بالنظر في المسائل التالية: بند 10 "إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت "[1] فقد قرر مجلس الجامعة بجلسته رقم ( ) بتاريخ / /   باعتماد لائحة العمل بمكتبات الجامعة.

(1) قانون تنظيم الجامعات.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة.

5- نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد بها بيان انه على جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أو يتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.

لوائح المكتبات:

تهتم المكتبات بإعداد لوائح مكتوبة يسير عليها العاملون بها، وتكون نبراسا لهم ينير دروب أعمالهم، وذلك إدراكا منها لأهمية هذه اللوائح من ناحية، وحتى يتم الرجوع دائما إليها من قبل العاملين، من ناحية أخرى، فوجود اللوائح المكتوبة يغيب الفكر الفردي، كما يدعو للاستمرارية والتواصل لأعمال المكتبات عوضا عن تبديلها بتبدل الأفراد.

وتغطي لوائح المكتبات العناصر التالية[1]:

1- **تحديد رسالة المكتبة:** وفي هذا الإطار يتم تحديد رؤية المكتبة ورسالتها وأهدافها.

(1) محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق.- القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

2- **مـوارد وتـسهيلات المكتبـة:** حيـث يـتم تحديـد سياسـة تنميـة المقتنيـات، والعمليـات الفنيـة، والهيكل الإداري للمكتبة. وتوصيف الوظائف. والميزانية.

3- **اللجان الفنية:** حيث تحدد اللجان المختلفة المشكلة ودور كل منها وسلطات ومـسؤوليات كـل لجنة وأعضائها.

من خلال استمارة التقييم التالية يتم استعراض لـوائح مكتبـات الجامعـات المـصرية والمقارنـة بينها من خلال جداول إحصائية تحلل تلك اللوائح وتقارن بينها، وتـشمل اسـتمارة التقيـيم العنـاصر التالية:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الـذي يطلـق عـلى اللائحـة، ويجـب ان ينـسجم مـع القـانون الـذي تفصله اللائحة.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المـواد القانونيـة للائحـة. وتعرض انه بعد الاطلاع على قانون رقم... لـسنة .... بـشأن.... ثـم يـذكر الجهـة المخـول لهـا إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهـوم المـصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفـاهيم ذاتهـا الـواردة بالقـانون، مـع مراعـاة عـدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة. ويـتم تناولـه من خلال عدة محاور يمكن صياغتها كما يلي:

أ - المحور الأول: رؤية المكتبة.

ب- المحور الثاني: رسالة المكتبة.

ج- المحور الثالث: الأهداف.

د- المحور الرابع: الهيكل الإداري.

هـ - المحور الخامس: لجنة المكتبات.

و- المحور السادس: التزويد وتنمية المقتنيات.

ز- المحور السابع: العمليات الفنية

ح- المحور الثامن: الخدمات.

ط- المحور التاسع: سلوك المستفيدين.

ي- المحور الثاني عشر: ملاحق اللوائح" دليل إجراءات العمل)

4- **نفاذ اللوائح ونشرها:** ويقصد به بيان أنه على جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أويتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.

وتنبثق اللوائح من السياسات التي توضع للمكتبة، ألا أن اللوائح تعتبر أكثر تفصيلا، وتتصل بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها بطريقة محددة، حتى يمكن ضمان التوافق والانسجام والتوحيد في أعمال المكتبة[1].

وفيما يلي بيان لمحاور لوائح المكتبات وعناصرها:-

1- المحور الأول: رؤية المكتبة

تعرف الرؤية بأنها صورة المستقبل المرجو للمكتبة، وهى تسعى لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المكتبة، كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام، ويمكن اعتبار الرؤية حلم مستقبلي واقعي يجب أن تكون عليه المكتبة بنهاية فترة الخطة الإستراتيجية.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

خصائص الرؤية الجيدة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الجيدة والتي من بينها:

- أن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالمكتبة.
- أن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.
- أن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- أن تصف مرحلة أو حالة محددة.
- أن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقي.
- أن تنبع من الاحتياجات المحلية تقع في مجال اهتمام كل الهيئة العاملة ومجتمع المستفيدين وأيضا المسئول.
- أنها تشعل الحماس وتنشط الهمم.
- أنها المعيار الشامل والنهائي الذي يتم ويقاس به في ضوء كل تطور للمكتبة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيان الرؤيا يجب أن يجيب على التساؤلات الآتية:

- ماذا تريد المكتبة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟
- ما هو الشكل الذي ترغب المكتبة في الظهور به؟ سواء أمام المستفيدون أو الموظفين أو المؤسسة الأم التي ترعى المكتبة أو حتى المجتمع ككل؟
- كيف يتسنى للمكتبة من تطوير خدماتها المقدمة إلى مجتمع المستفيدين ؟

وبعد هذا العرض لمفهوم الرؤيا وخصائصها الرئيسية، يتضح لنا أهمية اشتمال اللائحة على رؤية المكتبة، بصفتها الحلم الذي يتطلع إليه العاملون بها ويطمحون إلى تحقيقه.

2- المحور الثاني: رسالة المكتبة

رسالة المكتبة "المكتوبة" هي "البوصلة" التي توضح ما إذا كانت برامج المكتبة

تحقق الغرض الذي قامت لأجله أم أن رسالتها لا تزال "غائمة" أو "غير محددة" في أذهان القائمين على العمل تسمي رسالة المكتبة Mission Statement.

وبعبارة أخرى يمكن تعريف رسالة المكتبة على أنها "بيان مكتوب يحدد السمات التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة، كما يحدد الغرض من وجود المكتبة، ويضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها". ويلعب بيان الرسالة دورا هاما في تعريف وتحديد ماذا تعمل المكتبات ولصالح من تعمل، ويتركز دور الرسالة في وصف المستفيدين وأيضا تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المكتبات، فيعتبر بيان المهمة جزء لا يتجزأ من كيان المكتبة وكل ما يحيط بها، ونادرا ما يتغير، وأيضا هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلى لكيان أي مكتبة أو برنامجٍ رئيسي أو فرعى.

إذا عند كتابة قائمة بيان الرسالة.. توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتي تطرحها المكتبة على نفسها:

- من نحن؟
- ماذا نريد؟
- إلى من نوجه خدماتنا ومجهودنا؟
- لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟

سمات الرسالة:

ويجب أن يتسم بيان رسالة المكتبة أو مرفق المعلومات بالسمات التالية:

أ - بيان رسالة المكتبة هو صيغة مكتوبة وثابتة يتفق عليها العاملون بها، ولا يمكن لمكتبة أن تمتلك بيان رسالة دون أن يكون هذا البيان مكتوبا ومسجلا، مهما كان في أذهان العاملين أفكار واضحة عن المكتبة ودورها في إحداث التغيير العلمي والثقافي المنشود في المجتمع.

ب- بيان رسالة المكتبة هو جزء أساسي من مخرجات عملية أكبر هي التخطيط الإستراتيجي للمكتبة، وكما سبق وأشرنا بأن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة التبصر بالمستقبل، والتطلع إلى الشكل المثالي الذي تسعى المكتبة إلى الوصول إليه، وبالتالي السعي لتحقيق هذه الصورة في الواقع العملي، وتساعد عملية وضع بيان لرسالة المكتبة على استكمال هذه العملية الأكثر تكاملا.

ج- هناك اختلاف بين بيان رسالة المكتبة وبين رؤيتها العامة إذ أن لكل مكتبة رؤية خاصة أشمل من بيان الرسالة، فبينما يركز بيان الرسالة على كيان المكتبة في حد ذاته، ودورها وأهدافها في نطاق محدد بينما تهتم الرؤية بمجال العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه المكتبة، وهذا ما يفسر لنا كيف أن المكتبة هي جزء من حركة علمية وثقافية أعم وأشمل.

د- هناك فرق بين بيان رسالة المكتبة وبين الأهداف العامة لها، فرسالة المكتبة هي تلك الخصائص الفريدة التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة لها، بينما الأهداف هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة للمكتبة.

هـ - من الممكن أن نقوم بصياغة بيان رسالة للمكتبة ككل، أو أن نقوم بصياغة بيان رسالة لأحد خدمات المكتبة أو أنشطتها الرئيسية على حده، ولا يوجد تعارض بين هذا وذاك.

وهكذا بعد هذا العرض لصياغة رسالة المكتبة، نجد انه من الضرورة بمكان أن تشتمل اللائحة على رسالة المكتبة ليسترشد بها العاملون ويضعونها دائما نصب أعينهم.

3- المحور الثالث: الأهداف

الهدف عبارة عن وصف شيء يجب انجازه، والغايات هي النتائج النهائية التي ترمـي المنظمـة إلى تحقيقها عـلى المـدى البعيـد، وتـرتبط ارتباطـا وثيقـا بالإسـتراتيجية الـشاملة للمنظمـة[1]، وعنـد التخطيط لمكتبة لابد من تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، فبدون تحديـد واضـح للأهـداف المبتغاة منها، يصبح الجهد عشوائيا وغير منظم. فالأهداف هي التي تحـدد مـسار العمـل بالمكتبـة، وبالطبع فإن تحديد الأهداف يجب أن يتوافق مع أهداف المؤسسة الأم التي تتبع لها المكتبـة وهـي هنا" الجامعة"

ويتوقف عدد الأهداف التي يتم إقرارها على عـدة عوامـل مـن بينهـا: المـدى الزمنـي للخطـة وحجم المكتبة، تلتزم الأهداف بالمعايير التالية:

1- التوافق مع الرؤية والرسالة.

2- الوضوح والإيجاز.

3- الواقعية والقابلية للتحقق.

4- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية (قابلة للمعالجة الكمية والقياس) [2].

وبعد هذا العرض للأهداف وصياغتها ومعايير وضعها، نجد أنه من الضرورة بمكان أن تـشتمل اللائحة على أهداف المكتبة، حتى يسترشد بها العاملون بالمكتبة.

---

(1) Ernstthal, Henry L. and Miller, John A. " Strategic Planning: A Sharing of Expertise and Experience Washington , DC:ASAE, 1992.p.32.

(2) شايلا كورول. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المكتبات والمعلومات؛ ترجمة حشمت قاسم.- الإسكندرية: مركز الوسائط المتعددة. أكمل. 1998.ص 41.

4-المحور الرابع: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذه، ولا شك أن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد، يهدف إلى ترتيب علاقات الأفراد داخل المكتبة وما ينتج عنه هو الهيكل الذي تنساب فيه السلطة والمسئولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين فكل مدير مسئول عن أعمال جميع من هم تحت رئاسته وكل شخص في خط السلطة له رئيس واحد مباشر.

ولا شك أنه لابد من وضوح الهيكل التنظيمي بلائحة المكتبة، دعما لانسيابية القرارات، والاتصال الإداري بالمكتبة.

5- المحور الخامس: لجنة المكتبة

حيث يتم تحديد مهام لجنة المكتبات وسياسة اختيار أعضائها. ولا شك أن اشتمال اللائحة على هذه البيانات يعد من العناصر الهامة.

6- المحور السادس: سياسة التزويد وتنمية المقتنيات

لبناء مجموعات المصادر يجب أن تكون هناك سياسة واضحة مرنة،تحدد بها مدي عمق التخصص للمواد، والموضوعات المطلوب التركيز على اقتناؤها، وأوعية المعلومات من حيث التغطية الموضوعية ومصدر النشر.

- اختيار المصادر.
- نوعية المصادر.
- سبل التزويد.
- نماذج وسجلات التزويد.

7- المحور السابع: العمليات الفنية

ينبغي بيان القواعد التي ينبغي العمل بها في عمليات الفهرسة ومستويات الوصف، وكذلك خطة التصنيف المستخدمة وطبيعتها، ومستوى عمليات التكشيف والتحليل الموضوعي والمداخل وغيرها من الأمور التي تعمل على توحيد نظم العمل وتوضيحه. ولا شك أن اشتمال اللائحة على تلك القواعد يعتبر من الأمور الهامة.

8- المحور الثامن: الخدمات

تعد الخدمات هي المحصلة النهائية لأعمال المكتبة، ولا شك أن وضع القواعد والأسس للخدمات يعد أمرا ضروريا ولابد للائحة أن توضح مستوى الخدمات وقواعدها ما يجب على المستفيد وما يجب له وما يجب على العاملين وما يجب عليهم.

9- المحور التاسع: خدمات الانترنت

أصبحت خدمات الانترنت من الخدمات الأساسية للمكتبات وخاصة المكتبات، لذا ينبغي توضيح قواعد تلك الخدمة بلائحة المكتبة.

10- المحور العاشر: سلوك المستفيدين

لاشك أن سلوك المستفيدين من المكتبة ينعكس على جودة الخدمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى ضرورة توضيح قواعد ضبط سلوك المستفيدين من خدمات المكتبة.

1-1 المحور الحادي عشر: ملاحق اللوائح(دليل إجراءات العمل)

اللائحة لا توضح الخطوات العملية للإجراءات والأعمال التي تتم في المكتبة، ومن هنا كان لابد من إلحاق دليل تفصيلي للإجراءات.

دليل الإجراءات:

يقصد بالإجراءات خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفا دقيقا للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيق أهداف المنظمة.

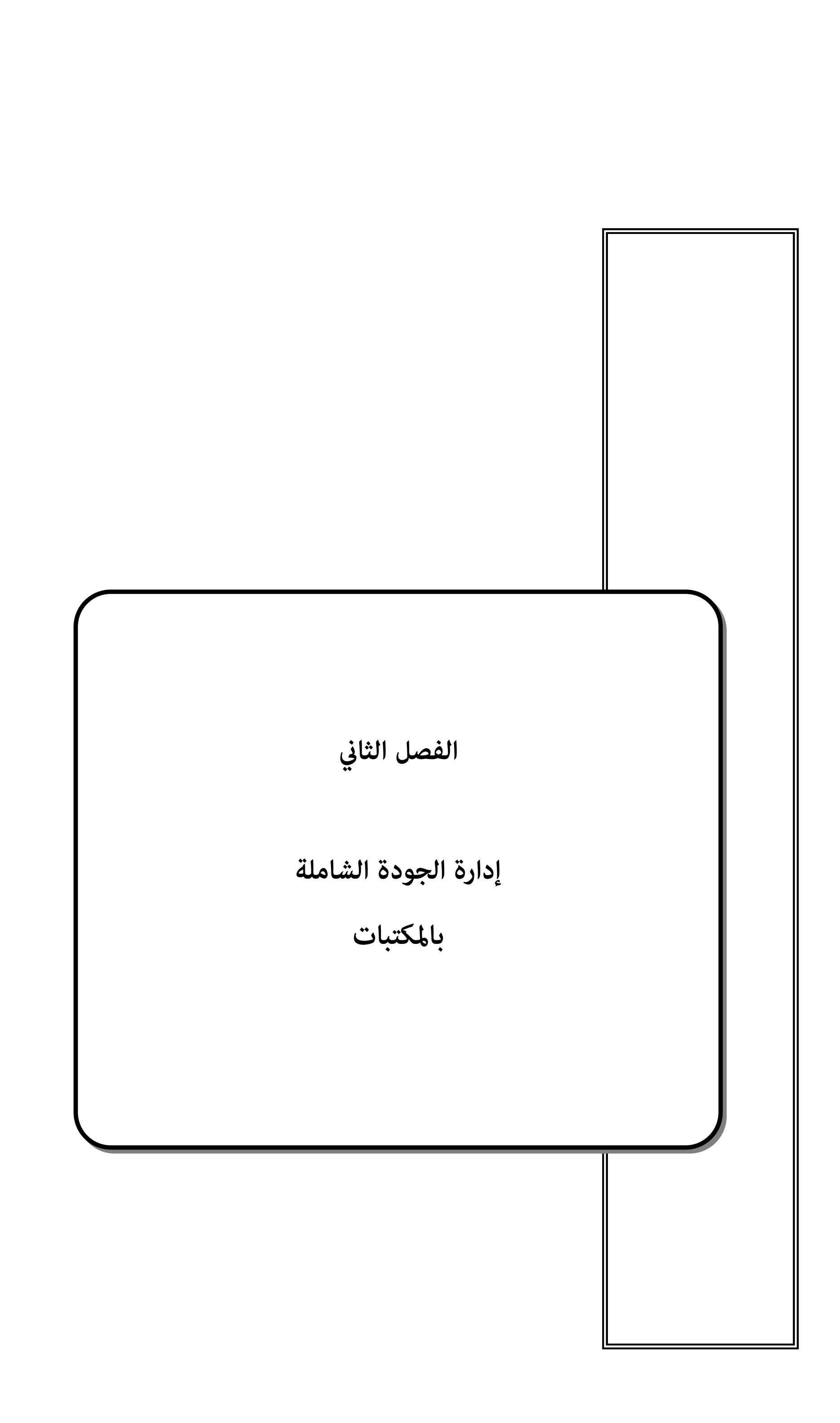
فوائد الإجراءات:

تتمثل أهمية الإجراءات وفوائدها فيما يلي:

- أن الإجراءات تسعي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية، التي يجب إتباعها في تنفيذ عملية معينة.
- الإجراءات وسيلة للتنسيق في الأعمال وعدم التماثل والازدواجية.
- تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات، فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة، ولذلك يجب أن تكون مكتوبة.
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- ألا تكون متعارضة مع بعضها.



الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

بالمكتبات

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

بالمكتبات

المكتبات والجودة الشاملة

الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التـي يقـصد منهـا، إمـداد المستفيد بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاتـه في الوقت الذي يريده، من خلال أنشطة متداخلة متكاملة، يشارك في صنعها وبنائها جميع العـاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مـديرين، أم منفـذين، ومـراجعين. وهـي بـذلك عمـل الجميـع في المكتبة.

والجودة قوة ذات تأثير في أداء المكتبة وفي تعزيز مركزها التنافـسي. ولأجـل أن تكـون الجـودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة إستراتيجيا وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحـسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة ضمن تخطيطها الإستراتيجي.

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للخدمات مـما يجعلهـا تنجـز كـما هـو متوقـع في تلبيـة رغبات المستفيدين، إن كلمة (كما هو متوقع) تعد مهمة جدا في هـذا التعريـف وذلـك لأن مفهـوم الجودة يختلف باختلاف المستفيدين.

ومن الجدير بالذكر أن مـصطلح الجـودة لا يـستخدم فقـط للمقارنـة أو المفاضـلة أو التمييـز بـين خـدمتين مـن نـوعين متـشابهين، وإنمـا العنـصر المهـم في تقريـر الجـودة هـو

مدى قدرة الخدمة في تلبية رغبات المستفيد وتوقعاته، لذا تعني الجودة من وجهة النظر هذه إمداد المستفيد بما يحتاجه من خدمات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد.

ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة (ISO 8402) عن الجودة بأنها: مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات المستفيد المعلنة أو الضمنية، ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المكتبة ونجاحها الذي يعتمد - إلى حد كبير - على الوفاء باحتياجات المستفيدين وتنفيذ توقعاتهم، إذ إن رضا المستفيد يعد الركيزة الأساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المكتبة المستقبلية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفسلفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء والإنتاج الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أكمل أداء

ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول تعريف محدد لإدارة الجـودة الـشاملة. وعـلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا إن الباحثين اتفقوا على إبراز كثـير مـن الجوانـب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات:

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الـشاملة بأنهـا: مـنهج تطبيقـي شـامل يهـدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المـستمر في العمليـات والخدمات في المنظمة.

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب عـلى التحـسين المـستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم). ومـن الواضـح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسئولة عن جهود التحسين المـستمر التـي تقـود إلى الجـــودة، ويـــأتي في مقـــدمتهم الأفـــراد العـــاملين والمعـــدات أو الأدوات التـــي يـــستخدمونها والأنظمة،التي تؤدى العملية بموجبها. وفي إطار التكامل بين وظـائف المنظمـة عرفـت إدارة الجـودة الـشاملة بأنهـا: (فلـسفة إداريـة تبحـث عـن تكامـل جميـع وظـائف المنظمـة، كالتـسويق، الماليـة، التصميم، الهندسة، الإنتاج وخدمة المستفيد التي تركز على مقابلة حاجاته والأهداف التنظيمية.

وقد تعرف إدارة الجودة الشاملة التي تمثل مدخلا لإنجاز الأعمال، بأن تحاول المنظمة تعظـيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وخدماتها، وأفرادهـا، وعملياتهـا والبيئـة التي تعمل فيها.

وعبر نافذة التعاون بين الإدارة والعاملين واعـتماد العمـل الفرقـي تعـرف بأنهـا: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التـي تعـول عـلى المواهـب والقـدرات لكـل مـن

الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل). وقد شدد البعض على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا المستفيد بكلفة حقيقية أدني باستمرار).

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الشاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءا من المجهز حتى تفاصيل العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات زبائن المنظمة، ويركز هذا التعريف على مبدأ الشمولية بوصفه الأساس في تحقيق رضا المستفيد. وعليه ركزت تحليلات الجودة في السابق على فحص المنتج فقط، أو جودة الخدمة عند تقديمها إلى الزبون.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يتميز بالنظرة الشمولية، إذ إنه يركز على الزبائن والموردين والعاملين والهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات، وكذلك فرق العمل وجهود التحسينات المستمرة.

ومن منظور إستراتيجي عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة التي تصنف المفاهيم، والطرائق، والأدوات والأساليب لصياغة لغة مفهومة ومطبقة بوصفها إستراتيجية أعمال في ضمن المستويات العليا وإستراتيجية تشغيلية في ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية والمعلومات والتحليل.

والجودة تضم عدة معان تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائما بما يحقق

الرغبات والمتطلبات، إذ يمكن التوصل إلى عدد من المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي:

1- مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا.

2- مدخل يبين أهمية المستفيد وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها.

3- مدخل فكري جديد.

4- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى.

5- مدخل يركز على التحسين المستمر.

6- استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أكمل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستفيد:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية.

2- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

أ - تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

ج- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

هـ - زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

و- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

ويمكن إجمال مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:

أ - تعظيم رضا المستفيد وولاءه.

ب- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

ج- زيادة إنتاجية المنظمة.

د- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

هـ - بناء العمل الجماعي واستثماره.

و- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

ز- تخفيض الحاجة للخدمة.

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية، أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزية التنافسية لشركاتهم. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم المنظمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أكمل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية، ذلك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يأتي:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، إذ يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل (Work Team) أو حلقات الجودة (Quality Circles) في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاها إيجابيا للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جوا من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

2- يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء المستفيد من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وأن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) منظمة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل باريتو (Analysis Pareto) والعصف الذهني (Brainstorming) وتحليل السبب والتأثير وغيرها من الأساليب الإحصائية.

3- تأييد ودعم الإدارة (Commitment Management) ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن دون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة،

فإن أية جهود تبذل عـلى أي مـستوى إداري لـن يكـون لهـا التـأثير المطلـوب تحقيقـه، فتبنـي فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطـوير الـذي يـترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة **Objectives of Total Quality Management**

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تـسعى لتحقيقهـا في أي منظمـة إداريـة عنـد تطبيقهـا. ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي:

1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

2- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.

3- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة.

4- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.

5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

6- كما تهدف أيضا إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.

7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

8- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لعل أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

1- التركيز على المستفيد أو متلقي الخدمة.

2- القيادة الإدارية (التزام الإدارة العليا).

3- مشاركة العاملين.

4- التحسين المستمر.

5- التركيز على العملية.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي.

8- إسناد الإدارة العليا.

1- مبدأ التركيز على المستفيد **Focus on customer**:

يعد التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، إذ يكون المستفيد المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له:

أي أن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستفيد لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات المستفيد وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار المستفيد للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم المستفيد بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد المستفيد هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة،أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستفيد في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقيم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء المستفيد يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

كما أن التركيز على المستفيد يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة

وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للمستفيدين وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. وكذلك فإن ترجمة رغبات المستفيدين إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد المستفيد بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات المستفيدين ويرضيهم بالمستوى المطلوب، وسلوك المستفيد يمر بمراحل عدة هي:

1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى المستفيد التي لابد من إشباعها.

2- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالخدمات المتاحة، وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والوقت المستغرق.

3- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة الخدمة ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد مدي تلبية حاجات المستفيد المعرفية.

4- تقييم الحالة ما بعد تقديم الخدمة، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه المستفيد أكان صحيحا أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا المستفيد بالرضا عن القرار المتخذ.

يتضح مما تقدم أن التركيز على المستفيد يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة. وفرص النجاح لأي منظمة كانت. لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي نادي به Kotler وزملاؤه، بالمستفيد وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساسية إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستفيد المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.

2- مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلا عن تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاما كبيرا في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها.

وبناء عليه، تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين على النحو الآتي:

أولا: التركيز على جميع المنتجات.

ثانيا: صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثا: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعا: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامسا: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادسا: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة تدفعهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات

الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلا عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات المستفيد ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة.

ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود إلى شاطئ الأمان وتحقيق المزايا التنافسية.

فكان من الضروري أن يتمتع القادة بمواصفات وخصائص تمكنهم من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد المزية التنافسية التي تحققها المنظمات المطبقة لها، وهي على النحو الأتي:

أولا: الجدوى والالتزام والمعرفة: زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافة وكيف تنجز داخل المنظمة، فضلا عن تنمية مهارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم وزيادة إدراكاتهم.

ثانيا: التوجه التبشيري: العمل على تغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال المجهزين والحكومة أو أية وسيلة أخرى بما يساعدهم على نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة فضلا عن تحقيق أعلى درجات الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن الخارجيين.

ثالثا: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة فضلا عن الحصول على أفكار القوى العاملة بشأن مختلف العمليات وليس لتطوير العمليات فقط.

رابعا: الموجهات القوية السعي إلى تحقيق وقت الدورة المطلوب، والتلف الصفري واستخدام السجمات الستة(Sex Segma) بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى تحقيق السلعة أو الخدمة الدقيقة في التصنيع وخلوها من العيوب، وقيادة التحسينات في المنظمة وتعريف رضا المستفيد بوضوح للعاملين كافة وأهداف التحسين للجودة.

خامسا: ترابط القيم: العمل على تحقيق تغيير ثقافي للجودة، وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشده لقيم الجودة أو أية أسس أخرى بما يجعل الاتصالات منسجمة ومتناسقة.

سادسا: التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المدراء بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين وليس أسيادا فقط، وإدارة العمليات ذات الوظائف المتعددة والتركيز على المستفيد الداخلي والخارجي وعلى فرق التحسين بين الأقسام.

سابعا: الاتصال بالمستفيدين: تمكين المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا كافة من الوصول إلى المستفيدين.

ومن هذا المنطلق، لابد من أن تكون هنالك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة.

وهناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا يرى (الطائي) أنه كلما زاد إيمان القائد

بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق،التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني، أنه سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائنها بسبب التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية.

3- مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم

Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أكمل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو،الذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis, 1997:229) و(Davis, 1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج "Involvement" والإسهام "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقا لـ (Davis) فإن الاندماج يعني أن المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما الإسهام فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد من أن يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا تصبح المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين أن المسؤولية تعني أن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبالاتجاه السلوكي ذاته أقر (العنزي، 1995: 65) تعريفا أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى أن المشاركة: (ما هي ألا تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في المنظمة،الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعا بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة

المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز.

ويتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للإفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلا عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهميه كبيرة ومؤشرا في نشاط المنظمة.

فضلا عن ذلك يعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوبا جديدا ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة. فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد إحدى المزايا التنافسية للمنظمة إلى جانب الجودة وجودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة.

4-مبدأ التحسين المستمر Continuous Improvement

يعتمد مبدأ التحسين المستمر أساسا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة والمستفيدين من خدماتها.

إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuous improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلا عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائما، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم المستفيد السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولا: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانيا: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثا: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعا: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

ولقد بات واضحا أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق – قواعد المقارنة ـ مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات المستفيد الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزا على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها.

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي:

أولا: تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات.

ثانيا: جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية.

ثالثا: تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعا: تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسئولا عنها.

واستنادا إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة

لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معا، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلا عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري. في وضع الحلول للمشاكل وأجراء التحسين لها.

ولا شك أنه من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل كالآتي:

1- عرف المشكلة في ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
2- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
3- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
4- قياس الأداء الحالي.
5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حاليا.
6- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
7- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
8- التزام منهج التحسين المستمر.

5- مبدأ التركيز على العملية Focuses Process

إن تحقيق رضا المستفيد وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز

على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع،الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها وتوضيحها في:

أ - وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب- وضع أهداف المنظمة.

ج- التشغيل العقلي.

د- مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق مزية تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا المستفيد أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات.

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها امثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه

العملية ومنحهم الدعم الكبير مـن الإدارة العليـا لاعتقـادهم بأهميـة التحـسين المـستمر وتـدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائيا يمثل الاهتمام والتركيـز الواضـحين الـذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم مـن جهـة ومـع المعـايير والمواصفات المطلوبة من جهـة أخـرى. فكـان أمـرا في غايـة الأهميـة. فالعمليـة تظهـر مـدى تفهـم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلا عـن اسـتيعابهم لمـشاكل العمليـة التـي تتطلـب مـن العـاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مـشاكل العمـل، وهـو يظهـر الأسـلوب الجديـد الـذي أكدتـه فلـسفة إدارة الجـودة الـشاملة في العمـل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالمستفيد ← حاجـة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالمستفيد مرة أخرى.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

Factual approach to decision making

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجـودة الـشاملة يتمثـل بالمعلومـات التـي تتـوافر لـلإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات،التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يـتم الحـصول عليهـا مـن مختلف الجهات في المنظمة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تـستطيع المنظمـة الرجـوع إليهـا عند الحاجـة في اتخـاذ القـرارات المهمـة. وتؤلـف المعلومـات أساسـا مهـما في فلـسفة إدارة الجـودة الشاملة.

لابد من أن تمتاز المنظمات التـي تطبـق نظـام إدارة الجـودة الـشاملة بـأن قراراتهـا مبنية على حقائق وبيانات صـحيحة ولـيس مجـرد تكهنـات أو توقعـا مبنيـا عـلى أسـاس الـرأي الشخـصي ولاسـيما في عـالم اليـوم إذ تواجـه مـنظمات الأعـمال تغـيرات متـسارعة

في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك اعتمادا على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضا استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسب الآلية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وإن توافر المعلومات للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيظهر مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب امتلاك نظام فعال للاتصالات يزودها بمختلف المعلومات وبجميع المستويات التنظيمية كافة بما يجعل عمليات صنع القرار مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس الحدس والتخمين. ففعالية النظام تشكل نقطة قوة للمنظمة تمكنها من

الحصول على المعلومات المطلوبة سواء أكانت عن أنشطتها الداخلية أم عـن المنافـسين بفعـل قـوة أبحاث التسويق التي تقوم بها المنظمة بما يهيئ للمنظمة المعلومات المهمة التي تمكنهـا مـن تعزيـز الخطط المرسومة والأهداف المرغوبة.

ومع اختلاف طبيعة عمل الأفراد في المنظمة، فإن المعلومـات التـي تتطلبهـا المنظمـة تختلـف بحسب الحالة والموقف الذي يتطلب المعالجة وتحـسين وتحديـد الإدارات العليـا لطبيعـة البيانـات التي تحتـاج إليهـا سـوف تختلـف عـن المعلومـات التـي تحتـاج إليهـا المـستويات التنفيذيـة وذلـك لاختلاف طبيعة عمل الأفراد وبما يلبي حاجة كل منهـا. فمواكبـة المنظمـة للبيئـة التـي تعـيش فيهـا ومعرفة التغيرات كافة الحاصلة فيها لتحديد موقعها ووضعها قياسـا إلى المتنافـسين سـيظهر بـصورة إيجابية على خطط وأنشطة المنظمة ومنتجاتهـا، وسـيزود الأقـسام المختـصة ـ كالتـسويق والإنتـاج ـ بالمعلومات الضرورية على متطلبـات المـستفيد التـي يرغـب في الحـصول عليهـا للـسلع والخـدمات المقدمة له ومدى إمكانية تلبية المنظمة لها.

مما يجدر الإشارة إليه أن المهام الجديدة التي منحتها إدارة الجودة الـشاملة للأفـراد العـاملين تتمثل باستخدام الأدوات الإحصائية لتشخيص مشاكل عملهـم اليوميـة التـي تتطلـب مـن العـاملين الحذر في جمع المعلومات لأنها الطريق الذي سيمكنهم من معرفة المصادر الأساسية للمشاكل التـي سببت إيقاف عملياتهم بالشكل الذي يساعدهم عـلى وضـع الحلـول الـصحيحة واتخـاذ الإجـراءات التصحيحية الملائمة لها فضلا عن تمكينهم مـن تخفـيض نـسبة العيـوب الحاصـلة في المنتجـات التـي تحمل المنظمة تكاليف كثيرة تؤثر في النهاية في الأرباح التي تحققها المنظمة.

وبناء على ذلك فإن توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضرورات سـياق العمـل الجديـد، إذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي:

أولا: معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلا عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانيا: معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع المستفيد الحصول عليها في السلع.

ثالثا: معلومات عما هو متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات.

رابعا: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراة وعن الأداء العام للبائع.

خامسا: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات المستفيد التي يرغب في الحصول عليها في السلعة وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

في حين أن المعلومات التي توضح الظروف الداخلية للمنظمة يمكن الحصول عليها مباشرة من الأقسام في المنظمة، وذلك يحقق – مع المعلومات أعلاه – صورة شمولية لنشاط المنظمة جميعا.

وتعد كذلك التغذية العكسية أمرا حيويا يمكن المدراء من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم. فضلا عن كونها مؤشرا لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بالتحسينات السابقة. فالتغذية العكسية لها اثر ملموس وفعال في القيام بإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لذلك فتحقق التغذية العكسية للإدارات العليا سينفعها في التعرف على الأتي:

أ - أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- جوانب القوة عند الفرد والجوانب التي تحتاج للتحسين.

ج- متطلبات التدريب للسنوات القادمة.

د- الطموحات المستقبلية في الوظيفة.

هـ - أراء المدراء والأفراد بشأن الأداء في المنظمة.

وأخيرا فإن طبيعة الاتصالات بين العاملين تجعل التغذية العكسية أساس عملهم إذ تتمثل بالتعليمات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات التنفيذية والنتائج المرفوعة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.

7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

لأن المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصبا على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين.

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجيا يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفء التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية.

8- إسناد الإدارة العليا Top Management Support

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

9- التدريب والتعليم Education and Training

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن يتوفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة

الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة مـن أول مـرة Do The Right things Right, First Time، الذي ينبغـي أن يطبـق في جميـع أنـشطة ومجـالات عمـل المنظمـة، يـؤدي حـتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيـق تحـسين في الاتـصالات وإشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقـات، وتحـسين العلاقـة بـين الإدارة والعـاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3- كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، الذين هـم جـزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد مـا تقدمـه للزبـون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الـشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديـد المواصـفات التـي تخـص المستهلك، مرورا بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثـم النقـل والتخـزين والمناولـة والتوزيـع، وأخـيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ - الاحتفاظ بالمستفيد الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبـائن أو التطلعـات التـي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

4-تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتجات ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج، الذي يضفي على المنظمة شكلا ايجابيا ويجعلها أكثر تميزا من المنافسين، ومن ثم تحصل على اكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها،إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تتبنى فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكلٍ فاعل في تطوير

مداخل إدارة الجودة الشاملة:

مـن المـداخل المهمـة لدراسـة إدارة الجـودة الـشاملة مـا يعـرف بمـداخل الخـبراء (Experts Approaches) التي تمثل رؤية وفلـسفة رواد الجـودة، والاخـتلاف بـين هـذه المـداخل إنمـا يقـع في تباين التوكيد على المستفيد أو السلعة أو العملية الإنتاجية، ومن ابرز هذه المداخل الآتي:

أ- **(Deming)**:

شدد (Deming) على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتوجب عليها أن تعطي للعـاملين معايير واضـحة للعمـل، وينبغـي أن يكـون كـل فـرد في المنظمـة قـد تـدرب عـلى أسـاليب الجـودة الإحصائية، وأكد ضرورة تشجيع العاملين ومكافئتهم والكف عن لومهم وإزالة الخـوف عـنهم، ومـن إسهامه مـا يعـرف بـدورة التحـسين المـستمر (PDCA) (خطـط، واعمـل، وتأكـد، ونفـذ)، ونبـه إلى الأمـراض الإداريـة المميتـة - كـما سـماها - والتـي تمنـع مـن تحـسين الجـودة لاسـيما لـدى الإدارات الأمريكية.

وإحدى المساهمات التي عرضها كانت تركيزه على تفنيد المغالطة التي وقعـت فيهـا الـشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي إلى زيادة الجودة، إذ أثبت العكس هو الصحيح وأن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض الكلف.

ب- **(Grosby)**:

يركز هـذا المـدخل في المقـام الأول عـلى الإدارة العليـا، ويجـادل بـأن الجـودة العاليـة تخفـض الكلف وتزيد الأرباح، وقد بني مدخل (Grosby) على أربعة ثوابت هـي:

1- الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

2- إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

3- مقياس الجودة هي الكلفة.

4- معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

ج- (**Juran**):

تنطلق فلسفة (Juran) عن الجودة الشاملة، بأنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد على إدارة الموارد البشرية والنظم في سبيل تحقيق الجودة، التي تتمثل بثلاث عمليات أساسية هي تخطيط الجودة ورقابتها وتحسينها، وقد شدد على أهمية تخفيض الكلف عند تحقيق الجودة، وربما تعد هذه نقطة خلافه الرئيسة مع (Deming) الذي لم يعط الكلف اهتماما.

وركز (Juran) على أهمية دور الإدارة الوسطى ومتخصصي الجودة، بأن يكون عملهم مستشارين للإدارة العليا في مسألة الجودة، أما دور العاملين فحدده عبر المشاركة في فرق تحسين الجودة.

د- (**Feigenbaum**):

كان (A. Flegenbaum) رئيس عمليات التصنيع في منظمة (G.M) في أواخر التسعينيات، وهو حاليا رئيس منظمة استشارات هندسية، ويرى إن على الإدارة أن تلزم نفسها بالآتي:

1- تقوية عملية تحسين الجودة.

2- التأكيد على أن تكون الجودة سلوكا في المنظمة.

3- إن إدارة الجودة والكلف أهداف متكاملة.

ويعد (Feigenbaum) مبدع رقابة الجودة الشاملة (Total quality Control)،

وأعطى أهمية كبيرة للأساليب المالية في إدارة الجودة، إذ يعتقد إن عملية التحسين المستمر تمثل أكمل عائد على الاستثمار في ظل المنافسة بين الشركات.

هـ -(Ishikawa):

الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل ترى إن الجودة هي تطوير، تصميم، وإنتاج سلعة أو خدمة تكون اقتصادية أكثر، مفيدة أكثر وترضي المستفيد دائما، وأن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعلم، ويعود لـ (Ishikawa) الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة (Quality Cycles)، وأداة تحليل (السبب والنتيجة) في حل شكاوى الزبائن.

ز- **(Taguchi):**

ركز هذا المدخل على الجوانب الهندسية للجودة، عبر التوكيد على أن المنتج ينبغي أن لا يسبب ضررا للمستهلك، كما نبه إلى أنواع الفشل التي تمنع من الوصول إلى الأداء المثالي وهي الفشل في مقابلة متطلبات المستفيد والعطلات والضرر الذي قد يسببه المنتج للمجتمع.

دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها:

1- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford، Pisellireckan، Hewlett Packard، IBM. لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق كثيرا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: **Application Hindrances of TQM**

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها(عليمات،2004: 66).

وقد لا يكون السبب في نجاح هذه المنظمات هو في اختيار أكمل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي التزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه. **ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:**

1- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

2- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيسي للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين.

3- التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

5- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

6- ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولا على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

أبعاد التفوق التنافسي

أولا - مفهوم التفوق التنافسي:

التفوق التنافسي مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى بعضهم أن التفوق التنافسي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتفوق التنافسي مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التفوق التنافسي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط الآتية.

1- التفوق التنافسي للمنظمة:

بحسب التعريف البريطاني (هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى)، ويعرف أيضا التفوق التنافسي على صعيد المنشأة بأنه (يعني القدرة على تزويد المستفيد بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،

ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".

ويمكن قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

2- التفوق التنافسي على مستوى القطاع:

فهو يعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشراته الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

3- التفوق التنافسي على المستوى الحكومي (الدولة):

يعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وبتعريف آخر يعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشراته نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

ثانيا – مؤشرات التفوق التنافسي:

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي:

1- تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (**IMD**): (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفا سنويا يرتكز على 8 عوامل وهي:

- هياكل وأداء الاقتصادي الوطني.
- الصلات مع الخارج.
- الحكومة.
- المالية.
- البنية التحتية.
- الإدارة.
- العلم والتكنولوجيا.
- الموارد البشرية.

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصرا لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 بـ 290 مؤشرا.

2- تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (**WEF**) (سويسرا)

يقدم مؤشرا يحتوي على 8 عوامل و184 متغيرا.

3- تصنيف البنك الدولي:ويعتمد على 64 متغيرا في 5 عوامل هي:

- الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.

4- تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية:

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) وهذه العوامل هي:

- حرية التجارة.
- العبء الضريبي للحكومة.
- تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- السياسة النقدية.
- تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- الجهاز المصرفي.
- الأجور والأسعار.
- حقوق الملكية.
- الأنظمة.
- السوق السوداء.

ثالثا - أسس تطوير التفوق التنافسي:

هناك سبع نقاط أساسية يرتكز عليها التفوق التنافسي:

1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلا.

2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول

إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل على وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، وتقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6- دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): يعد إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد،

فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنيت) هي قوة فاعلة في نمـو الإنتاجيـة في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة والبلـدان الاسـكندنافية وهـي عـلى قمـة الترتيـب الآن. ولقـد ارتفـع عـدد مستعملي الانترنيت في العالم من نحو 3 ملايـين شـخص سـنة 1994 إلى نحـو 100 مليـون سـنة 1998 والأرقام في تزايد.

رابعا- أبعاد التفوق التنافسي:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عـبر الـزمن تغـيرت أبعـاد المنافسة. فبعد أن كانت المـنظمات تعتمـد تقليـل الكلـف بعـدا أساسـيا للتفـوق التنافـسي، قامـت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالهـا سـعيا لزيـادة حـصتها الـسوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امـتلاك تفـوق تنافـسي مـن خـلال تقـديم منتجـات ذات جـودة أعـلى وأصبحت أساسا للتنافس، ظهرت الحاجـة مـرة أخـرى للبحـث عـن بعـد تنافـسي جديـد فاعتمـدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعدا جديدا تتنافس على أساسه مـن خـلال التـسليم في الوقـت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكـذا فـإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالـصدارة تـسعى للبحـث عـن تـدفق مـستمر ومنـتظم للتفـوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها.

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركـز عليهـا عنـد تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحـد أو أكـثر مـن تلـك الخـصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكـثر مـن أبعـاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخـر بعـدا خامسا هو الإبداع.

1- الكلفة **Cost**:

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق. ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي.

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها،مع تقديم خدمات إضافية، ولتخفيض الكلفة فلابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.

ويشير إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

أ - الاستثمار الأقل في الموارد.

ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

ج- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

د- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون. إذ يكون المستفيد على الأغلب واعيا جدا للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضا التي يجب أن تكون متوازنة دائما مع الكلفة.

2- الجودة: **Quality**:

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتوج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة أو المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47)،إذ يرغب المستفيد بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أكمل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسا بالسعر وتؤثر الجودة إيجابيا في ربحية المنظمة وأن لم تؤد إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها.

وقسم (Dilworth, 1992: 613) الجودة على ثلاثة أبعاد هي:

1- **جودة التصميم Design Quality:** يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد (Ray,1992:348). ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتوج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات المستفيد ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russell & Taylor, 1995: 89) التي يمكن تمثلها بالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

2- **جودة المطابقة Correspondence Quality:** وتمثل درجة مطابقة المنتوج بعد الصنع لمواصفات التصميم (Groover,1996:1034) وتكمن أهمية الجودة

المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبني أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن. إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

3- **جودة الخدمة Service Quality:** وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتوج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتوج قادت منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى. ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans, 1993:25)، فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أكمل لعمل الأشياء على وفق رغبات المستفيد لتحقيق تفوق تنافسي.

3- المرونة **Flexibility:**

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات المستفيد في التغيير والتنويع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف

المرونة بأنها:الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستفيد فضلا عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs, 1991:31)، ويفسر (Hezier, 1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير (الفيحان، 1999: 20) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة. ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

وتظهر المرونة في:

أ - مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

1- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

2- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتوج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

3- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.

4- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونـة تكـون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

4-التسليم **Delivery:**

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمـة عـلى أسـاس الوقـت بـين المـنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيـصال السلعة،أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدرا لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديـدة،إذ يلعب الوقت دورا مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتوج قصيرا[(1)]، ويعبر عـن الوقـت بكـل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم[(2)] وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

أ - سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتوج/ الخدمة المطلوبـة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسب الآلي لتحقيق ذلك.

ب- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحـدد مـما يولـد انطباعـا جديـدا لـدى المستفيد بالمقارنة مع المنافسين.

(1) Macmillan & Tampoe, 2000:88.

(2) Stone & Leong, 1994: 63.

ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية:

1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

3- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5- الإبداع **Innovation**:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد التفوق التنافسي ويحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلا واسعا، والإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر بشأن تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع وسيحاول الباحثان تأطير مفهوم الإبداع التنظيمي بعد تعرفه لغة واصطلاحا.

الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه.

والبدعة كل محدثة والبديع المحدث العجيب وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء، كما قال تعالى: (**بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ**) (البقرة: 117)،

فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. وفي سورة الحديد وردت لفظة ابتداع في قوله سبحانه وتعالى: (**وَرَهْبَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا**) (الحديد: 27)، وتعني أحدثوها من عند أنفسهم وألزموا أنفسهم بها.

إن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

1- إن الإبداع فعل تغيير لكونه توليدا، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

2- الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

3- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

الإبداع اصطلاحا: الإبداع في علوم الاجتماع والنفس وحقول المعرفة والفلسفة والفن يعني ابتكار الشيء على غير مثال سابق.

أما (الإبداع) مفهوما فقد أصبح من المفاهيم الرئيسة المتداولة في عالم اليوم، وإن الإنسان المبدع كغيره من الناس وإن أختلف عنهم، فانه يختلف كذلك في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة، وهذا يجعل تقديم مفهوم واضح ومحدد للإبداع أمرا عسيرا، والإبداع بصورة مبسطة، هو: (استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة). ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية[1]. لذا يواجه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة وقد يكون في بعض الأحيان تحديا للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه.

---

(1) الحيالي، 2004، 4.

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبـداع (Innovation) فهنـاك العديـد مـن التعريفـات الخاصة بالإبداع،فقد عرف بأنه: العملية أو النشاط الذي يقـوم بـه الفـرد وينـتج عنـه نـاتج أو شيء جديـد، كـما يمكـن تعريفـه بأنـه: توليـد للجديـد مـن الأفكـار والعمليـات والمنتجـات أو الخـدمات وتطبيقها، وعرف (الإبداع) بأنه: عملية جلب الابتكارات نحو الاسـتخدام العمـلي، كـما يعـرف بأنـه: إنتاج أفكار وآراء واستجابات غير شائعة وليست اعتيادية، وتتصف بالأصالة وارتباط جديد للعنـاصر الموجودة بالنسبة إلى المبدع نفسه.

ويعرف الشخص المبدع بأنـه:ذلـك الـشخص القـادر عـلى إدراك العلاقـات بـين الأشـياء إدراكـا يختلف عن الآخرين، ويتمكن من إعـادة صـياغة المعلومـات والخـبرات في إطـار أو أسـلوب جديـد. وعرف بعض الباحثين الإبداع بأنه:سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير فيها، وهـو أطـار الفعاليـات الموجهـة لتغيـير أنـشطة المنظمـة، وعـرف الإبـداع بأنـه: عمليـة عقليـة تتميـز بالخـصائص الآتيـة: الحساسية للمشكلات والطلاقة والأصـالة، والمرونـة وتكـون غـير مألوفـة ومنفـردة. ويعـرف الإبـداع بأنه:قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي إلى توليـد أفكـار جديـدة قابلـة للتنفيـذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة. ويرى (Daft, 1992, 245) بأن الإبداع يعني: تبني فكـرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها، أما الإبداع عنـد (Scott, 1994, 560) فيعني به:(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إبداع المنظمة أصبح يمثل أحد المعايير المتعـددة والمعتمـدة في قياس وتقويم أداء المـنظمات ويمكـن تلخـيص أهـم مـا تـستطيع المـنظمات تحقيقـه مـن خـلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكـذلك مواجهـة المنافـسة مـن أجـل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أكمل مـن النـاحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجـات جديدة.

6- تحـسين إنتاجيـة المنظمـة عـن طريـق تحقيـق الكفايـة والفاعليـة في الأداء وإنجـاز الأهـداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبـدعين أنفـسهم مـن خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

وتأسيسا على ما تقدم أخذت منظمات الأعمال المعـاصرة بـالاهتمام بالمبـدعين بعـدما أدركـت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافـسة والتطـور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور.

خامسا- العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي

The Relation among Competition dimensions

يستخلص من نموذج Porter الأول للإستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية Trade-Offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب أخر.

إلا أن هذه العلاقة لم تبق هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أدنى (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتوج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلا عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة. ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية. وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أكمل.

إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات

والمكتبات تمثل مكانا مثاليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها. والمكتبات تستطيع الإفادة من إدارة الجودة الشاملة من خلال طرق ثلاث يمكن تحديدها في الآتي:

1- إزالة الحواجز التي تعترض التعاون بين الأقسام المختلفة بتلك المكتبات.

2- إعادة تعريف وتحديد المستفيدين من الخدمات المكتبية باعتبارهم عملاء داخليين، ثم العملاء الخارجيين، ثم الوصول إلى حالة التحسين المتواصل.

3- على المكتبات السعي والتركيز على توفير أكمل خدمة ممكنة، وأن تكون المكتبات ذات استعداد في تغيير نمط سلوكياتها لخدمة المستفيدين منها، ولتحديد ما إذا كان المطلوب إجراء تغيير.

معايير إدارة المكتبات بالجودة الشاملة:

1- الإدارة بالحقيقة: ويقصد بها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي تم تجميعها، والاستعانة في ذلك بأدوات واضحة وصادقة لجمع البيانات.

2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل: حيث أن العمل المكتبي يتسم بالكثافة، ولذلك يجب تبسيطه، مع ضمان القيام به بالشكل الصحيح.

3- الاهتمام بالموارد البشرية: العاملين هم أهم الموارد على الإطلاق، لذا ينبغي الاهتمام بهم وتوجيه كافة وسائل الرعاية والاهتمام لهم.

4- تفويض السلطة: تفويض السلطة يمنح العاملين الثقة، والقدرة على انجاز

الأعمال المناطة بهم، واتخاذ القـرارات المناسـبة في الوقـت المناسـب مـما يـنعكس عـلى جـودة خدمات المكتبة.

وسائل تطبيق الجودة الشاملة بالمكتبات:

1- التربية المكتبية الصحيحة وتوافر إرشادات وتعليمات الاستخدام ونشرها بين المستفيدين.

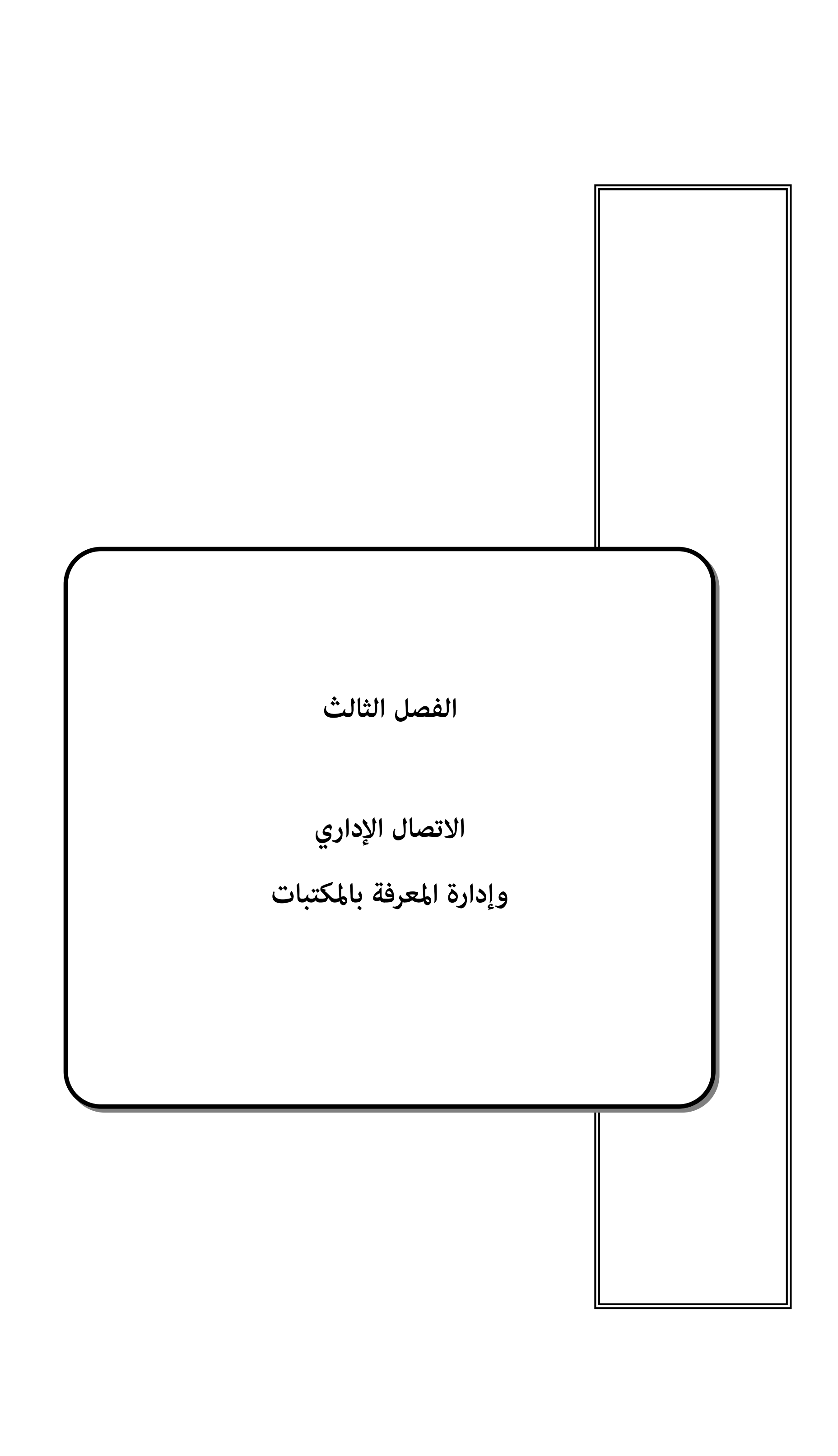
2- الوقوف على آراء المستفيدين فيما تقدمه المكتبة من خدمات، والاسترشاد بآرائهم في التخطـيط لتحسين الخدمة ورفع مستواها.

3- تبسيط إجراءات العمل.

4- المرونة في اتخاذ القرارات.

5- تطوير برامج التعامل مع المستفيدين.

6- تطوير برامج تدريب العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات.



الفصل الثالث

الاتصال الإداري

وإدارة المعرفة بالمكتبات

الفصل الثالث

الاتصال الإداري

وإدارة المعرفة بالمكتبات

لقـد أصـبحت إدارة المعرفـة مـن الموضـوعات الأكـثر سـخونة، سـواء في عـالم الأعـمال أو في القطاعات الحكوميـة، حيـث يتـضح ذلـك في الكثـير مـن المـؤتمرات والنـدوات والكتـب والـدوريات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، وإعلانات الوظائف. وإدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقـت. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هـذا الموضـوع منـذ آلاف الـسنين. كـما كانـت هنـاك الكثـير مـن المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق على ممارساتها هذا المـصطلح. أما اليوم، اتخذت العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانـب، واسـتحدثت بـرامج إدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفـة بتبـاين مـداخل المفهـوم، وكـذلك بتبـاين تخصـصات وخلفيـات البـاحثين والكتـاب في مجـال هـذا المفهـوم. كـما يرجـع هـذا التبـاين إلى اتـساع ميـدان المفهـوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

أ - عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تـؤثر عليهـا وعـلى تفاعلاتهـا، وتنقـسم إلى خطـوات متعـددة متتاليـة ومتـشابكة (مثـل خلـق وجمـع وتخـزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول عـلى أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفـة الـضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحـصول عـلى المعلومـات واختيارهـا وتنظيمهـا واستخدامها ونـشرها وتحويـل المعلومـات المهمـة والخـبرات التـي تعتـبر ضروريـة للأنـشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحـسن فهـم العـاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ - عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجـل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

و- كل عملية أو ممارسة من شانها خلق أو اكتـساب أو تحـصيل أو تبـادل أو اسـتخدام المعرفـة أينما كانت، من أجل دعـم التعلـيم والأداء في المـنظمات. وتهـتم اسـتراتيجيات إدارة المعرفـة بترويج تبادل المعرفـة، مـن خـلال زيـادة فـرص الاتـصال بـين الأفـراد وفـرص حـصولهم عـلى المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

1- المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

2- المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية- رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر- القدرة على التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في

الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والانخفاض في أعـداد المـواطنين، والـضغوط التنافـسية وما يترتب عليها من تقليص في حجـم القـوة العاملـة، والتقاعـد المبكـر.... الـخ. وبـصفة عامـة، فـإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ - **تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** تؤدى إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحـة داخـل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإداريـة والإنتاجيـة، الأمـر الـذي يؤدى بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحـة وسريعـة وآمنة.

ب- **التقليل مـن التكلفـة الإنتاجيـة والإداريـة:** تـساعد إدارة المعرفـة عـلى التقليـل مـن التكلفـة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

ج- **تشجيع الابتكار:** يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تـشجيع الابتكـار والتجديـد المـستمر، من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الـشجاعة الكافيـة والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكـون هـذا الابتكـار عـن طريـق الإجبـار أو الـضغط ولكـن مـن خـلال التـدريب والتعلـيم وإعطـاء القـدوة والمثـل مـن قبـل المـديرين والقيادات

د- **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم:** يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المـستمر عـلى المـستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفـة داخـل المنظمـة، وإضـافتها للمعرفـة التنظيميـة الموجـودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.

هـ - **تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم:** تكـون المنظمـة عـلى اسـتعداد دائـم للنمـو والتطـوير، وذلـك عـن طريـق الاسـتعانة بالمعرفـة الفرديـة والجماعيـة

والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفى ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدى إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدى إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولا بأول.

نشأة مفهوم إدارة المعرفة:

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجـع الـبعض إدارة المعرفـة إلى عـام 1985، عنـدما قامـت شركـة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنـع الكثـيرون بـإدارة المعرفـة وتأثيرهـا عـلى الأعـمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محـاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.كما شـهدت الثمانينيـات أيـضا تطـويرا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمـل المـؤدي في نظـم الـذكاء الـصناعي والخـبرة، مقدمـة لنـا مفاهيم مثل اكتساب أو اسـتحواذ المعرفـة Acquisition، وهندسـة المعرفـة، والـنظم القائمـة عـلى المعرفة.

ولتقديم أسـاس تكنولـوجي لإدارة المعرفـة، فقـد بـدأت مجموعـة مـن الـشركات في الولايـات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظـيم Organization Science، ودوريـة هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وفي عـام 1990، بـدأ عـدد مـن الـشركات في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، وأوربـا واليابـان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

وفى منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شـبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفـة بـين الشركات الأوربية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التـي عقـدت عن إدارة المعرفة.

وفى النصف الأخـير مـن التـسعينيات، أصـبح موضـوع إدارة المعرفـة مـن الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما

أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أ- الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حده بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعا، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعا بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتى) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن

وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من:

- الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.
- النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

د- تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة

تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أكمل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager.

نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلي المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذ هممهم. ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد وليس المدير ما يلي:العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاظم أهمية المعرفة.

نظريات القيادة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعي الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص.

ونظرا لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها،منها نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

أنماط القيادة:

هناك أنماطا قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة.ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلما ومصمما ومدربا ومشرفا في نفس الوقت.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

1- المسح العام للمعرفة الموجودة **Knowledge Landscape Mapping**:

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة،مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

أ - ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.

ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.

ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.

د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدي تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

هـ - مدي توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولا وفعلا، وأن يكون قادرا على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدي القائد القدرة على شرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين على اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة،

لتأكيد أهميتها لدي كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة مـن المعرفـة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومـات المناسـبة التـي تحتاجهـا المنظمـة، ووضـع خطـة لتقيـيم برنـامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجـال بإنـشاء إطـار تنظيمـي لإدارة المعرفـة. وقـد قامـت شركـة روفـر Rover للـسيارات بإنـشاء وحـدة اسـمها وحـدة روفـر للـتعلم Rover Learning business. كـما أنشأت هيكلا تنظيميا مرنا وأفقيا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونـة واسـتقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمـة تتـيح المـشاركة في المعرفـة والـتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقـد اسـتطاعت المـنظمات التـي تبنـت إدارة المعرفـة أن تتغلـب عـلى المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كـان يـتم التوصـل إلى حلـول مبتكـرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلـس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلـس استـشاريا خارجيـا لإدارة المعرفـة، إذا رأت المنظمـة أو الوحـدة المحليـة ذلـك. ويقـوم المجلـس بوضـع خطـة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4-تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل.

وفي شركة Rover، كان كل فرد مسؤولا عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير، من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية،سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتر بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمي: قيادة التغيير، وكان على كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة ليشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلي هذا الأساس تم تكوين ثماني فرق حركة (CATS)Corporate A ction Teams. وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقيد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين.كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة على التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلي جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطرات محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولي القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدي تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

المعلومات والمعرفة: الموارد الجديدة:

أفرزت تقانات المعلوماتية ـ التي تسود عصرنا الراهن ـ جملة من المفاهيم الجديدة التي حملت تأثيرات ملموسة على معظم الأنشطة الاتصالية المقيمة في المجتمع المعاصر. فبرزت اصطلاحات: البيانات، والمعلومات، والمعارف بوصفها موارد جديدة للمنظومة الاقتصادية.

تلعب البيانات DATA دورا هاما في حياة المجتمع. تتألف البيانات من حقائق، أرقام، مخططات، ورموز يمكن من خلالها وصف الأفكار، الكائنات Objects، والمواقف (Arnold, R. R, 1972: 6). استخدم اصطلاح المعلومات لصياغة حد فاصل بين ركام البيانات التي تنشأ عن جملة الأنشطة البشرية، وبين عملية استثمارها وإحالتها إلى حقائق تحمل قيمة عبر جملة من الآليات التي تنحو باتجاه اختيار شرائح محددة من البيانات المتوفرة، فيصار إلى تصنيفها، وتبويبها،على ضوء متطلبات الجهة المستفيدة منها التي تتحدد بطبيعة المشكلة القائمة، والمتغيرات الزمانية، والمكانية التي تحيط بها، وطبيعة المهمة التي قد أنيطت بها.

على ضوء ما ذكر يمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشب عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها.أما المعارف فتسمو فوق المعلومات باشتمالها، بجانب المعلومات، على الخبرات والقدرة على الاستنتاج، واستخلاص الحكمة من قلب الضوضاء المقيمة في ساحة البيانات عبر المعالجة الذكية التي توظفها تكنولوجيا هندسة المعرفة والذكاء الحاسب الآلي ـ الاصطناعي للمعلومات.

يعمد المرء إلى إنتاج معارف ومعلومات جديدة من سيل البيانات الذي يتدفق إليه، يستخدم بعضها للتواصل مع البيئة المحيطة به، من خلال الخطاب الذي ينشؤه مع الغير، عبر الوسائط المكتوبة، أو المسموعة، أو المرئية الوسائط المتعددة.

يعمد المرء إلى إدارة وتنظيم سيل المعلومات الواردة إليه طبقا لأنموذج ذاتي يمثل حصيلة المعارف والخبرات ـ الشخصية فينشئ من خلالها شبكة من العلاقات المنطقية التي يمكن أن يطلق عليها اصطلاح قاعدة المعرفة، لكي يستطيع من خلالها ترجمة المعلومات المتوفرة لديه إلى قدرة ذاتية على عمليتي التحليل والتركيب اللتان توفران له عنصر الخبرة العميقة والبصيرة النافذة عند التعامل مع مفردات البيئة المحيطة به.

لا يقتصر استخدام اصطلاح المعلومات على لغة الخطاب المنطوق (لغة التعبير المدون ـ اللغة الطبيعية) فحسب بل يشمل جميع أنواع الإنتاج الإنساني التي تتجه إلى الغير، كالأعمال الفنية، وتعابير الوجه، وغيرها من مفردات النشاط البشري التي يلازم كل منها انطباعا لدى الآخر فيكسبه معرفة جديدة.

ازداد الاهتمام بالمعلومات خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وأضحى موضوعا تتناوله المؤسسات الأكاديمية بشتى مناحي الفكر الإنساني: كالفلسفة، والفيزياء، وعلم الأحياء، واللغويات، وعلوم الحاسب الآلي والمعلوماتية، والإلكترونيات وهندسة الاتصالات، وعلوم الإدارة، والعلوم الإنسانية بمختلف ميادينها المتفرعة.

إن التغييرات الجديدة التي أفرزتها علوم الحاسب الآلي قد أنشأت مفاهيم مستحدثة، جعلت من المعلومات موردا خصبا لجملة من الفعاليات، والتكنولوجيا التي وجدت وراء حروف الأبجدية ميدانا ثريا لإنشاء مفاهيم، وعلاقات، وسبر بنية الجملة، ودلالة المفاهيم بالشكل الذي نبه الإنسان المعاصر إلى الثروة الهائلة التي تكمن وراء أكداس النتاج الفكري البشري المتناثرة، إذا ما تم التعامل معها بوصفها نظاما متسقا، تحكمه قوانين المنطق المعلوماتي الجديد، لقد أصبحت وفق هذا المنظور الجديد المعلومات موردا، وثروة لا تنضب لمن أحسن استثمارها!.

نشب عن ظاهرة طغيان المعلوماتية على معظم أنشطة الإنسان المعاصر، بروز مفاهيم جديدة، منها اعتبار النتاج الفكري مورد الموارد، فأضحت المعلومات تصنف كأحد المكونات الرئيسة للبنية الاقتصادية للمجتمع الجديد.

لقد سادت مفاهيم تصنيع المعلومات، والسيطرة عليها، ومعالجتها ثم استثمارها في شتى الميادين المعاصرة، وتبوأت مكان الصدارة في اهتمامات معظم بلدان العالم. فأصبح الإنسان المعاصر يعتمد اعتمادا كليا على أوعية المعلومات بوصفها موردا خصبا يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، إضافة إلى كونها وعاء استراتيجي تنمو من خلاله مفاهيم جديدة بين أفراد عائلتي المعلومات والتطبيقات الميدانية بشتى اختصاصاتها.

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات:

إذا كانت العديد من دول العالم قد مرت بالتحولات التي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المكتبات ككيان مهم، فإن المكتبة تواجه اليوم تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، وما تعانيه من منافسة شديدة وبشكل حاد مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي قد تسحب البساط من تحت المكتبات إذا ما ظلت الأخيرة جامدة بدون أي تحرك نحو التغيير.

والمكتبات محاصرة ومضايقة من جانبين: قلة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر إلى منافسة الانترنت والمصادر الإلكترونية".

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها من الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أكمل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت في حقل الأعمال ألا أن ممارساتها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشيع ثقافة المشاركة، وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات ومراكز المعلومات أمام نقص الموارد المالية وتلك

التطلعات والحاجات للمستفيدين يدفع بقوة إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائما، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، وفي هذا المجال وقد تمت بعض الدراسات حول عقبات تطبيق إدارة المعرفة والأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق، وقد نتج عنها تحديد عدد من الأسباب والعوائق:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ولعله من المناسب هنا أن نشير إلى أنه وفي السنوات القليلة الماضية اهتم الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث أنشأ الاتحاد قسم خاص عام 2003 بمسمى "قسم إدارة المعرفة" ومن أهم أهدافه:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.

- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق.كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ومن المهم جدا كذلك لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وأن تكون واضحة ومفهومة جيدا من قبل الموظفين، لأن مثل هذه السياسة ستوضح للموظفين أي أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضا في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات الصحيحة واللازمة لإفادة الموظفين والمكتبة منها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

الهياكل التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات، لذا تقوم كل مكتبة على حده بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات لعل من أهمها حجم المكتبة ونوع المكتبة وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل.

وتستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقي والمصفوفي.. الخ، ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير

أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول همشري في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويؤكد Shanhong في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها دما جديدا داخل ثقافة المكتبة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم ومشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات، والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

القيادة ومدير المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة،

يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة.أما نظريات سلوك القائد،فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كوادر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات – مبادرات إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة(OKC) Chief Knowledge Officer أو قائد المعرفة Knowledge Leader (KL) ، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة: فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمله ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.
- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتيه أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتهنيها، ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من (مكين) و(ستابلس) بدراسة ميدانية عام 2001 على عينة مكونة من 41 مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن 20 منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة بينهم 8 في مجال المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و7 في إدارة الأعمال، و3 فقط في الهندسة، و2 في الحاسب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

تقنية المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات. وليست أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في

الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين Wen إلى الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى على من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجراءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج

اكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

ويمكن للمكتبة أو مركز المعلومات وخاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبنى أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعتبرين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب الموظفين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

عمليات إدارة المعرفة في المكتبات:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

تكوين وتوليد المعرفة:

وتمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويتمثل ذلك في عدة أنماط:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.